



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA-UNEB**  
**DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO - CAMPUS XII**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JAMARA DELINETE DA PALMA OLIVEIRA**  
**MÁRCIO DA CONCEIÇÃO GUEDES**

**CONTROLES FINANCEIROS: A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS  
FINANCEIRAS EM EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS NA  
CIDADE DE GUANAMBI**

**GUANAMBI-BA**

**2014**

Oliveira, Jamara Delinete da Palma

Controles financeiros: a importância das ferramentas financeiras em empresas distribuidoras de bebidas na cidade de Guanambi / Jamara Delinete da Palma Oliveira; Márcio da Conceição Guedes. – Guanambi, 2014

61f.

Orientador: Marcelo Neves Costa.

Coorientador: Euclides Santos Bitencourt.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Colegiado de Administração. Campus XII.

**JAMARA DELINETE DA PALMA OLIVEIRA  
MÁRCIO DA CONCEIÇÃO GUEDES**

**CONTROLES FINANCEIROS: A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS  
FINANCEIRAS EM EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS NA  
CIDADE DE GUANAMBI**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia- Campus XII, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Marcelo Neves Costa  
Prof. de TCC: Msc. Euclides Santos Bittencourt

**GUANAMBI-BA**

**2014**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**JAMARA DELINETE DA PALMA OLIVEIRA**

**MÁRCIO DA CONCEIÇÃO GUEDES**

**CONTROLES FINANCEIROS: A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS  
FINANCEIRAS EM EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS NA  
CIDADE DE GUANAMBI**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus XII como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel e Administração. Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA / COMISSÃO AVALIADORA**

---

Prof. Esp. Marcelo Neves Costa

Universidade federal de Lavras - UFLA

---

Prof. Esp. Vanderlei Marques Cardoso

Universidade Federal de Lavras - UFLA

---

Profª. MBA Esp Jussimara de Cássia Leite Souza.

Instituto Brasileiro de Pós-Graduação - IBPEX

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me permitir a realização de um sonho, por não me deixar abater diante das dificuldades. À minha mãe por ser meu maior exemplo de vida e de superação, à minha filha Anna Luah, razão de toda a minha luta. À Priscila, pelo apoio inconcebível nos momentos angustiosos em que pensei em desistir. Aos mestres Euclides e Marcelo, que, com sabedoria e honradez muito nos auxiliou no desenvolvimento deste trabalho. Esse momento não seria perfeito sem a colaboração de cada um de vocês!

Jamara Delinete.

Aos meus pais, que sempre me incentivou e mostrou o caminho certo, à minha esposa pelo seu carinho e amor, à minha filha, razão da minha vida.

**Márcio Guedes**

## RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido em três empresas atuantes no segmento de distribuição de bebidas na cidade de Guanambi-Bahia, evidenciar o uso de controles financeiros que auxiliam no processo de tomada de decisão. Para que pudesse ser desenvolvido, utilizou-se como processo metodológico o desenvolvimento de uma pesquisa de campo de caráter exploratório onde os resultados foram obtidos através de questionários direcionados aos gestores e tratados a partir de uma análise comparativa com auxílio do referencial teórico onde tem-se a considerações dos principais autores que dominam a temática em questão bem como as subtemáticas que envolvem o contexto voltado para os aspectos que envolvem os controles financeiros e a tomada de decisão. Os resultados obtidos demonstraram que essas empresas realizam bom uso das ferramentas financeiras dentro da execução dos seus negócios.

Palavras-chaves: Controles financeiros. Tomada de decisão. Demonstrativos. Finanças.

## **ABSTRACT**

This study was conducted in three companies in the beverage distribution segment in the city of Guanambi-Bahia, highlighting the use of financial controls that assist in the decision making process. So it could be developed, it was used as a methodological process to develop a research field where exploratory results were obtained through questionnaires addressed to managers and treated from a comparative analysis with the help of the theoretical framework which has been the considerations of the principal authors who have mastered the subject in question and the sub-themes that involve the context for the matters involving financial controls and decision making. The results showed that these firms have good use of financial tools in the implementation of their business.

Keywords: Financial controls. Decision making. Statements. finances

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DBP – Demonstração do Balanço Patrimonial

DR – Demonstração do Resultado

DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa

PF – Planejamento Financeiro

SIG – Sistema de Informação Gerencial

SAD – Sistema de Apoio a Decisão

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Funções do planejamento financeiro .....	17
Quadro 2: Funções do Administrador financeiro .....	19
Quadro 3: estilos básicos de liderança .....	36
Quadro 4: Agrupamento da demonstração e fluxo de caixa .....	45
Quadro 5: Quadro comparativo entre as empresas investigadas .....	49

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Área de atuação da contabilidade .....	22
Figura 2: Fluxo de dados entre sistemas de controle .....	29
Figura 3: Cinco fases do processo de tomadas decisões.....	33
Figura 4: mapa da cidade de Guanambi.....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Importância dos controles financeiros .....	53
Gráfico 2: Relevância da utilização do Fluxo de Caixa.....	54
Gráfico 3: Importância do BP e do DRE .....	55
Gráfico 4: Relevância do SIG na tomada de decisão .....	56
Gráfico 5: Controles financeiros essenciais para tomada de decisões.....	57

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b> .....	<b>12</b>
1.1 Objetivo Geral.....	13
1.2 Objetivos específicos .....	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1 Finanças empresariais.....	16
2.1.1 Considerações sobre finanças.....	17
2.2 Contabilidade empresarial .....	20
2.3 Controles financeiros .....	23
2.3.1 Controle de caixa .....	24
2.3.2 Controle de contas a receber.....	24
2.3.3 Controle de contas a pagar.....	25
2.3.4 Controle de bancos.....	25
2.3.5 Controle de estoque .....	25
2.3.6 Controle de custos e despesas.....	26
2.4 Fluxo de Caixa.....	26
2.5 Controladoria .....	26
2.6 Sistemas de Informações Gerenciais .....	28
2.7 Sistemas de apoio a decisão .....	30
2.8 Tomada de decisão .....	31
2.8.1 Tipos de tomada de decisão.....	34
2.8.1.1 Decisões programadas .....	35
2.8.1.2 Decisões não programadas .....	35
2.8.2 Liderança .....	36
2.9 Projeção financeira .....	37
2.9.1 Demonstração do resultado do Exercício .....	38
2.9.2 Demonstração do fluxo de caixa.....	39
2.9.3 Demonstração do balanço patrimonial .....	40
2.10 Planejamento orçamentário .....	41
2.10.1 orçamento de caixa .....	41
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>43</b>
3.1 Tipologia da pesquisa .....	43
3.2 Tratamento dos dados .....	43
3.3 Caracterização do objeto do estudo .....	44
3.3.1 Empresa A .....	45
3.3.2 Empresa B .....	46
3.3.3 Empresa C .....	47
3.4 Análise comparativa dos resultados .....	48
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>58</b>
<b>REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO</b> .....	<b>60</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>61</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Uma administração eficaz deve estar pautada por uma gestão eficiente onde sejam valorizadas as informações geradas no intuito de garantir que estas possam desenvolver-se adequadamente ganhando espaço no mercado atuante. Dentro desse contexto, as finanças empresariais representam importante artifício, uma vez que envolvem todos os aspectos dentro de uma organização empresarial. Administrar recursos financeiros é uma atividade que precisa ser bem desenvolvida, pois, desta depende o crescimento e possível manutenção de uma empresa no mercado, isso porque a maioria das decisões empresariais são tomadas com base em dados financeiros, devido principalmente à necessidade de os gestores avaliarem os riscos e retornos que correspondem a cada decisão a ser tomada.

Nesse contexto, as ferramentas de controles financeiros são de suma importância nesse processo, pois apresentam subsídios para que os gestores condensem não somente dados, como relatórios capazes de auxiliar principalmente na tomada de decisões bem como também informações as quais se tornam relevantes para o crescimento de um negócio. Dessa forma, os controles podem ser vistos como elementos que contextualizam com a realidade da empresa, uma vez que a sua geração permite aos gestores desenvolver meios capazes de mudar determinada situação que represente risco para a empresa.

A cada dia que se passa, o fluxo de informações dentro das empresas torna-se essencial para tomada de decisão, no entanto, torna-se também complexo, devido ao seu alto número, tal fator implica na necessidade de os gestores desenvolverem métodos que o levem a categorizar as informações mais relevantes e que possam agregar valor ao seu negócio sob uma perspectiva auxiliar para as tomadas de decisões. É importante ressaltar que esta realidade levam os gestores a desenvolver visão ampla para poder lidar com as demandas que envolvem o seu negócio bem como agir adequadamente nas mais diversas situações, tendo, a partir desse grande numero de informações, aporte para auxiliá-los adequadamente neste processo.

A concorrência acirrada não permite mais que as empresas fiquem a mercê da sorte, é necessário manter seus controles atualizados: controles de fluxo de caixa, contas a receber, a pagar são apenas exemplos simples de ferramentas que auxiliam os

gestores no processo de conhecimento do seu negócio, identificando inclusive os melhores caminhos a seguir em termos de crescimento mercadológico.

Isso posto, compreende-se que a falta de utilização de controles financeiros nas empresas pode resultar em má administração por parte dos seus proprietários, levando-os, em alguns casos a encerrar suas atividades empresariais precocemente. Apesar de serem ferramentas simples, muitos empresários ainda abrem mão da sua utilização, passando a enfrentar crises que impedem uma tomada de decisão eficaz. Diante dessa colocação, este estudo buscou responder a seguinte inquietação: Quais são as ferramentas de controles financeiros utilizadas pelas empresas atuantes no ramo de distribuição de bebidas da cidade de Guanambi? Uma vez que controles financeiros são ferramentas que estabelecem meios para que as empresas possam atingir suas metas. Sendo assim, para que as atividades sejam bem executadas é necessária adequada intervenção para que ocorra o ato de planejar, organizar e controlar as finanças da empresa, pois tanto o seu crescimento quanto a sua sobrevivência no mercado depende de um bom e adequado planejamento financeiro.

Partindo deste contexto é que optou-se pela realização deste estudo, uma vez que o mesmo apresenta informações de suma importância tanto para o meio acadêmico quanto para a formação acadêmica em si, pois trata-se de uma temática a qual os autores possuem afinidade e conhecimento adquiridos durante a trajetória acadêmica, fator que levou os mesmos a desenvolvê-lo. Nessa perspectiva é imperativo ressaltar que estudos voltados para a temática financeira são de grande valia para os campos acima mencionados, assim acredita-se que com esse estudo não será diferente, pois além de colaborar com a formação acadêmica dos pesquisadores, este servirá de aporte para que outros estudos sejam desenvolvidos por novos acadêmicos desta e de outras instituições.

### *1.1 Objetivo Geral*

Examinar o uso de controles financeiros que auxiliam no processo de tomada de decisão em empresas distribuidoras de bebidas da cidade de Guanambi.

### *1.2 Objetivos Específicos*

- 1.2.1 Verificar a importância dos controles gerenciais para a sobrevivência das empresas;
- 1.2.2 Relacionar os métodos utilizados pelos gestores na organização das suas finanças;
- 1.2.3 Descrever os principais controles financeiros utilizados pelas empresas distribuidoras.

Uma empresa só será bem sucedida se souber realizar um eficiente controle financeiro onde possa ter em mãos dados e relatórios viáveis para que faça análises da situação em que se encontra, com vias a tomar decisões acertadas, uma vez que a falta do uso das ferramentas de gestão financeira pode ser atribuída à falta de conhecimento sobre os mesmos. Bem como das informações que são extraídas através de tais ferramentas. Dessa forma, este trabalho procura identificar se as empresas atuantes no segmento de distribuição de bebidas da cidade de Guanambi mantém os seus controles financeiros devidamente ajustados com seus objetivos mercadológicos sendo úteis nas tomadas de decisões.

O desenvolvimento desse estudo justifica-se como uma possibilidade de conhecimento onde busca evidenciar as ferramentas de controle financeiro no sentido de trazer informações relevantes para que as empresas atuantes no segmento de distribuição de bebidas do município de Guanambi possam reconhecer a sua importância para tomada de decisões fazendo uso deste instrumento solidificando-se no mercado atuante. Considerando a importância que a gestão financeira exerce dentro das empresas, é que optou-se por desenvolver este estudo, com intuito de apresentar quais são os principais controles financeiros utilizados em empresas atuantes no ramo de distribuição de bebidas do município de Guanambi-Bahia. Desta forma este trabalho foi desenvolvido em três capítulos sendo que o primeiro trata-se da introdução onde buscou-se apresentar o trabalho através dos objetivos, justificativa, pressupostos e problemática.

No segundo capítulo encontra-se o levantamento bibliográfico o qual traça um panorama contextualizando as temáticas que circundam os controles financeiros. Inicialmente tem-se o conceito de finanças seguido das subtemáticas contabilidade empresarial e dos controles financeiros, onde apresenta-se os principais controles

utilizados pelas empresas, como o fluxo de caixa. O levantamento bibliográfico ainda trás considerações sobre os sistemas de informações gerenciais e de apoio a decisão, apresenta-se ainda informações sobre o processo decisório e os tipos de decisão, a importância da liderança e culmina com considerações acerca das projeções financeiras. Nesse contexto, é importante ressaltar que a estrutura teórica aborda importantes considerações acerca da temática bem como dos subjacentes que envolvem esse processo, assim, Gil (2009) resalta que uma pesquisa teórica tem por relevância permitir ao pesquisador ter acesso a uma gama de informações capazes de fundamentar os estudos e auxiliar na análise dos resultados obtidos.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia do trabalho onde afim de alcançar os objetivos do mesmo, realizou-se uma pesquisa de campo de caráter qualitativo através de um estudo de caso comparativo. Os resultados obtidos demonstraram demonstraram que as empresas mantém seus controles financeiros sempre atualizados e os utilizam em diversas etapas dentro do quesito de manutenção do negócio, considerando principalmente o processo decisório.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo apresenta um panorama que envolve aspectos ligados ao tema explorado por este estudo tendo por objetivo auxiliar na compreensão dos elementos ligados a administração financeira, mais especificamente aos controles financeiros no intuito de nortear o leitor sobre suas ferramentas e conceitos os quais tornam-se de suma importância para a concretização deste trabalho.

### **2.1 Finanças Empresariais**

O papel das finanças empresariais está centrado na elaboração e controle de métodos que permitam aos gestores analisar a real situação pela qual a sua empresa se encontra, fornecendo assim subsídios para geração de relatórios. Na realidade, compreende-se que as finanças dentro de uma empresa representam as atividades de um planejamento financeiro o qual na visão de Ross (2007) quando bem elaborado formaliza a maneira pela qual os objetivos financeiros devem ser atingidos. Dessa forma, percebe-se que o planejamento financeiro numa empresa com fins lucrativos, tem o objetivo de fazer com que a tomada de decisões aumente o valor do capital dos seus proprietários em determinado tempo. Esse planejamento deve ainda ser capaz de permitir ao empreendedor a previsão de como agir caso aconteça algum imprevisto.

Isso posto, entende-se que as finanças empresariais estão ligadas ao processo de planejamento financeiro, pois representam um artifício capaz de auxiliar na condução do negócio a partir dos aspectos relacionados às finanças empresariais tendo assim como principal função, reduzir os custos no intuito de identificar o caminho de oportunidades de crescimento e permanência no mercado. Hoji (2009) ressalta que a função principal do PF é a redução dos custos e o direcionamento para oportunidades de crescimento das empresas, visando caminhos que proporcionem sua permanência no mercado, uma vez que a maioria das decisões empresariais são medidas em termos financeiros. Dessa forma, compreende-se que o PF está diretamente inserido no contexto das finanças empresariais por permitir que haja um controle perante a condução adequada do negócio a partir das perspectivas financeiras.

O autor ainda ressalta as principais funções ligadas ao planejamento financeiro, as quais podem ser observadas no quadro 1, abaixo:

Transformação dos dados financeiros, de forma que possam ser utilizados para monitorar a situação financeira da empresa;
Avaliação da necessidade de aumentar (ou reduzir) a capacidade produtiva;
Determinação de aumentos (ou reduções) dos financiamentos requeridos.

**Quadro 1: Funções do Planejamento Financeiro**

Fonte: HOJI (2009) – Adaptado

Essas funções estão ligadas à demonstração de balanço patrimonial **DBP**, à demonstração do resultado **DR** e aos demonstrativos contábeis da empresa e permitem, conforme Gitman (2004) avaliar o fluxo de caixa para que sejam desenvolvidos planos de ação que auxiliem em tomadas de decisões seguras do ponto de vista dos recursos disponíveis, a exemplo da demonstração de fluxo de caixa **DFC**. Assim, percebe-se que as ferramentas de controle financeiro além de auxiliar no processo de tomada de decisão, proporcionam ao gestor possibilidades para que o mesmo possa cruzar informações valiosas em prol de melhoramentos para a empresa.

Acredita-se ainda, dentro do contexto evidenciado, na importância de o gestor estar a par de tudo o que ocorre em sua empresa, uma vez que, para que a mesma possa manter essas informações atualizadas, é imprescindível que haja uma contabilidade a qual tem como objetivo auxiliá-las no processo de elaboração desses controles.

### 2.1.1 Considerações sobre finanças

No âmbito empresarial o Planejamento Financeiro é visto como um aspecto crucial para as operações desenvolvidas dentro das empresas. Através dele é possível mapear caminhos capazes de guiar, coordenar e controlar as ações da empresa no sentido de garantir seus objetivos a partir de uma tomada de decisão eficaz. Para Assaf Neto (2005), o Planejamento Financeiro é uma ferramenta que procura evidenciar as necessidades de expansão da empresa, além de identificar eventuais desajustes. Isso posto, compreende-se que o Planejamento financeiro procura desenvolver funções de elaboração e controles voltados ao âmbito financeiro das empresas com foco na importância que estes exercem ao contribuir para o bom andamento do negócio. É através do PF que o gestor terá condições de compreender a significância da sua atividade em termos não somente de retorno como também no ato de proporcionar melhorias constantes para a própria empresa bem como para os seus clientes.

Nesse contexto torna-se de fundamental importância conceituar finanças, uma vez que esta é uma área de ampla exploração a qual envolve aspectos que afetam não somente as empresas como todos os demais envolvidos com ela. Assim, Gitman (2004) conceitua finanças de uma maneira bem prática e objetiva, sendo considerada como uma ciência de administrar fundos. Entende-se, a partir dessa breve conceituação, que é papel de qualquer organização geradora de lucros através de suas atividades desenvolvidas, cumprir com suas obrigações perante seus colaboradores e fornecedores, além de, é claro, aumentar sua receita, além de fazer com que a empresa possa estabelecer um ritmo onde seu desenvolvimento promova também o desenvolvimento financeiro no sentido de gerar lucro aos seus gestores, mais também para que a própria empresa possa adquirir uma base sólida através do controle das atividades que desenvolve.

De acordo com Assaf Neto (2005), o objetivo contemporâneo da administração financeira está centrado na maximização da riqueza de seus acionistas, onde o impacto sobre cada decisão financeira tomada tem importante representação ao determinar esta riqueza. Compreende-se que nas micro e pequenas empresas, esse objetivo também se faz presente, fator que tem levado os gestores a desenvolver maior atenção para as finanças da sua empresa, ainda que não se trate de uma maximização de riquezas, o importante é o gestor reconhecer que, se ele não realizar um controle das finanças, não terá condições de tomar decisões saudáveis, podendo prejudicar assim o seu negócio.

Para Crepaldi (2012):

O conhecimento financeiro auxilia no planejamento, na solução de problemas e nas tomadas de decisões. As finanças fornecem um mapa com números e análises que o ajudam a desempenhar bem suas funções. [...] é preciso conhecer a contabilidade e finanças para entender os relatórios financeiros preparados por outros segmentos e organização. É preciso saber o que significam os números, ainda que não tenha como gerá-los. (CREPALDI, 2012 p. 09)

Percebe-se, diante ao exposto que as finanças representam bem mais do que o controle do capital que circula dentro de uma empresa, ela representa um artifício de possibilidades que permeiam o seu crescimento e envolve o conhecimento sobre seus controles para que a empresa possa tomar não somente decisões conscientes como também aprender a conhecer melhor o seu negócio a partir de ângulos diferentes os quais permeiam o campo financeiro. Nessa perspectiva, compreende-se ainda que o

papel da contabilidade é de auxiliar o gestor a compreender os relatórios financeiros gerados a partir das informações advindas da própria empresa.

Corroborando com tal fato, o autor complementa suas considerações, ressaltando ainda que “as finanças usam informações contábeis para tomar decisões relativas á receita e ao uso de fundos para atingir os objetivos da empresa”, assim as finanças necessitam de informações geradas tanto dentro da empresa, quanto da contabilidade que lhe aporta, para que possa dar ao seu gestor uma visão objetiva, implicando assim num processo de tomada de decisões acertadas e que são capazes de intervir positivamente no alcance dos objetivos estabelecidos dentro da empresa.

Para que as atividades financeiras sejam desenvolvidas com perspicácia dentro da empresa, o administrador financeiro apresenta-se como profissional responsável por coordenar as atividades relacionadas às finanças da empresa. Nesse contexto, Hoji (2009) destaca as funções do administrador financeiro, as quais podem ser observadas no quadro 2 abaixo:

Análise, planejamento e controle financeiro: O administrador financeiro é responsável por coordenar, avaliar e monitorar todas as atividades desenvolvidas pela empresa, através de instrumentos como relatórios financeiros e na participação efetiva nas tomadas de decisões estratégicas.
Tomada de decisões de Investimentos: Essas decisões dizem respeito ao destino dos recursos financeiros para aplicações em ativos circulantes levando em consideração a relação entre risco e retorno do capital investido.
Tomada de decisões em financiamento: São decisões tomadas para captação de recursos financeiros no sentido de financiar ativos correntes e não correntes.

**Quadro 2: Funções do Administrador Financeiro**

Fonte: HOJI (2009) - Adaptado

Considera-se nessas funções a combinação adequada dos financiamentos a curto e a longo prazo tendo bem definidos a estrutura de capital, uma vez que esta representa o suporte que a empresa necessita para manter-se ativa no mercado. Apesar de essas funções serem atribuídas ao administrador financeiro, sabe-se que na realidade da maioria das empresas de pequeno porte estas são exercidas pelos próprios

gestores que procuram controlar os processos ocorridos em termos internos relacionado às atividades da empresa, para obter relatórios que lhes auxiliem na tomada de decisão. Assim, ao realizar essas atividades o administrador financeiro tem a possibilidade de gerar uma série de informações através de aspectos que interferem no bom andamento de um negócio. Dessa forma, com a realização da análise, planejamento e controle das finanças, acredita-se que a empresa terá condições de conhecer o seu potencial, podendo desta forma direcionar as melhores estratégias para que decisões possam ser tomadas.

Para Loudon & Loudon:

A função de finanças é responsável pela gestão dos ativos financeiros da empresa, como dinheiro em caixa, ações, títulos e outros investimentos; seu objetivo é maximizar o retorno desses ativos financeiros. A função de finanças também se encarrega do gerenciamento da capitalização da empresa (identificação de novos ativos financeiros, como ações, títulos ou outros tipos de dívidas). Para determinar se a empresa está conseguindo o melhor retorno sobre os investimentos, a função de finanças deve obter considerável quantidade de informações vindas de fontes externas. (LOUDON & LOUDON, 2010 p. 44)

Diante dos quesitos supramencionados, compreende-se que o papel exercido pelas finanças dentro de uma empresa abrange questões que envolvem todas as suas atividades internas, e estas devem sempre estar pautadas em informações. São essas informações as responsáveis por permitir que os gestores realizem as melhorias necessárias através de tomadas de decisões eficazes e acertadas no sentido de manter a empresa no caminho certo.

Assim, o controle das finanças dentro de uma empresa representa para o gestor papel crucial na formulação de relatórios que o auxiliarão a melhor visualizar como a sua empresa vem atuando no mercado em termos de rentabilidade. Um importante elemento auxiliar na elaboração desses relatórios é a contabilidade empresarial, a qual exerce a função de nortear o gestor através da elaboração de relatórios financeiros.

## **2.2 Contabilidade empresarial**

As informações contabilísticas exercem a função de auxiliar o gestor em diversos aspectos, porém todos ligados às finanças da empresa, pois fornecem subsídios que o ajudam a decidir sobre as ações que precisam ser adotadas em determinado momento em prol da saúde financeira da empresa, representando assim um artifício considerável, uma vez que aporta o gestor no quesito relatórios financeiros, além de fornecer

informações julgadas de extrema importância, isso por conter elementos que, em determinado momento, podem ser considerados cruciais para o gestor determinar soluções para a sua empresa.

Compreende-se, portanto, que é de responsabilidade da contabilidade fornecer aos gestores controles financeiros para que os mesmos possam servir de base analítica sobre a situação financeira da empresa.

De acordo com Crepaldi (2012):

As informações são importantes na medida em que os gestores consigam identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece às empresas. O desafio da Contabilidade [...] é contribuir para o aperfeiçoamento da interpretação desse ambiente empresarial. Esse desafio passa pelo processo de coleta de dados, mensuração, interpretação e culmina no processo de informação. (CREPALDI, 2012 p. 05)

Entende-se perante as considerações expostas acima que a contabilidade empresarial deve primar pela geração de informações que traduzam a realidade empresarial para os seus gestores, adotando, portanto uma postura com ênfase no lucro que a empresa pretende alcançar, neste processo é preciso considerar a coleta de dados e sua mensuração, uma vez que informações permeiam o campo empresarial a todo tempo, e, portanto cabe ao gestor saber identificar o que de fato pode ser válido para o seu negócio, considerando sempre as possibilidades advindas dos relatórios contábeis como subsídios para todos os demais processos a serem executados dentro da empresa.

Nesse contexto, o autor ainda ressalta que a contabilidade empresarial baseia-se nas informações geradas pela contabilidade financeira, orientando-a para a tomada de decisões, sendo que estas informações precisam ser corretas, assim, é de suma importância que os profissionais atuantes na área de finanças, ou mesmo o próprio gestor que, no caso das micro e pequenas empresas realizam essa atividade, possam ter contato com todos os demais colaboradores, absorvendo o maior número de informações possíveis para auxiliar neste processo.

Para Gitman (2004) as atividades financeiras estão intimamente ligadas às atividades contábeis, ainda assim o autor ressalta duas diferenças entre essas atividades, na sua concepção, as finanças enfatizam o fluxo de caixa, ao passo que a contabilidade tem sua ênfase na tomada de decisões. Compreende-se frente a tal questão que, mesmo apresentando essas duas diferenças, há uma complementação

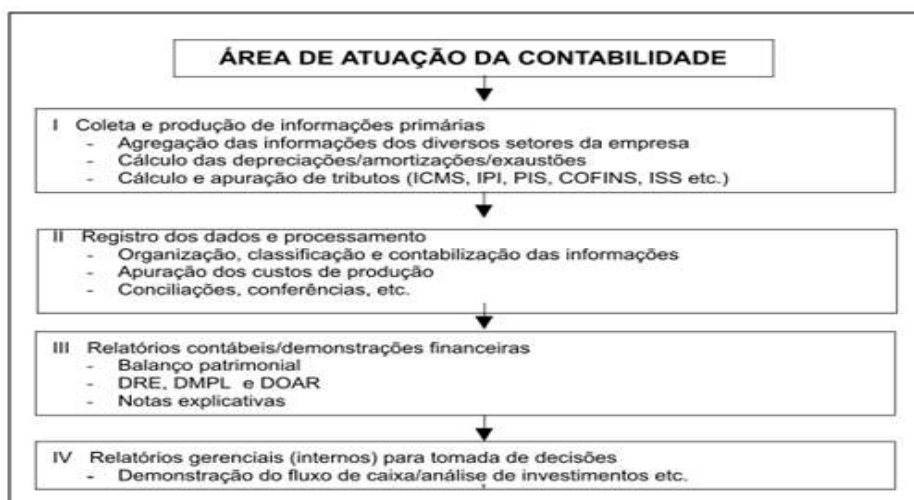
entre as atividades, uma vez que levam a um objetivo comum que é a manutenção e o crescimento do negócio a partir principalmente das possibilidades advindas dos processos onde a informação exerce papel fundamental para decisões que envolvam todos os aspectos da empresa.

Para Laudon & Laudon (2007):

A função de contabilidade é responsável pela manutenção e pelo gerenciamento dos registros financeiros da empresa- recebidos, desembolsos, depreciação, folha de pagamento - com vistas a prestar contas do fluxo de recursos. Finanças e contabilidade compartilham problemas correlacionados – como acompanhar o andamento dos ativos financeiros e fluxos da empresa. (LAUDON & LAUDON, 2007 p.44)

Frente ao exposto, entende-se que o papel da contabilidade está estritamente ligado com as finanças da empresa no sentido de delinear condições para que o gestor possa obter informações que o auxiliem a compreender a situação financeira da sua empresa, permitindo-o determinar a melhor técnica a ser utilizada para tomar decisões favoráveis à sua empresa. A contabilidade atuante no âmbito empresarial torna-se elemento crucial no processo de tomada de decisão. São os dados contábeis os agentes fornecedores de informações capazes de auxiliar os gestores. Para os autores, a contabilidade não é somente responsável pelo fornecimento de informações advindas do Balanço Patrimonial, do Demonstrativo do Resultado ou do Demonstrativo de Fluxo de Caixa, na concepção dos autores, as informações geradas pela contabilidade possuem caráter contínuo de informações sobre a gestão financeira da empresa.

Na figura 1 abaixo, é possível observar a área de atuação da contabilidade, mais especificamente no que diz respeito às atividades que a mesma desenvolve.



**Figura 1: Área de atuação da contabilidade**

Fonte: Cruz (2010) – Adaptado

Vê-se que à contabilidade cabe o papel de fornecer informações trabalhadas em cima das informações primárias que a empresa produz, onde os relatórios gerados contribuem para que o gestor tenha uma visão da situação em que a sua empresa encontra, reforçando os subsídios para as tomadas de decisões. Deste modo fica evidente a necessidade das empresas utilizarem os controles financeiros nas suas atividades empresariais, pois são estes controles que auxiliarão na geração dos relatórios gerenciais.

### **2.3 Controles Financeiros**

O planejamento financeiro deve está alinhado com os objetivos da empresa para que possam ser delineados os melhores métodos os quais deverão se utilizados nas tomadas de decisões. A função controle, portanto é de suma importância para as empresas que desejam manter suas atividades pautadas pela utilização de instrumentos que auxiliem na condução do negócio.

De acordo com Sanvincente & Santos (2008):

Controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades de maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado [...] envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tido como desejável ou satisfatório. (SANVINCENTE & SANTOS, 2008 p. 22)

Nessa perspectiva, compreende-se a necessidade de controlar todas as atividades executivas para que se possa direcionar as medidas corretivas em determinada situação. Assim, a função controle é, para o processo administrativo, um norteador do ponto de vista direcionado aos orçamentos elaborados. Ao controlar as atividades de uma empresa, o gestor está mantendo o proposito de desenvolver o desejável para a mesma, permitindo assim que as tomadas de decisões ocorram baseadas em informações consolidadas e consideradas importantes para o processo.

Deste modo, compreende-se que os controles financeiros assumem a responsabilidade de fornecer as informações necessárias e podem ser vistos como ferramentas que auxiliam na análise situacional da empresa. Nesse contexto, compreende-se que os controles proporcionam ao gestor medidas corretivas a partir do

momento em que seu desempenho não for capaz de atender aos objetivos traçados, nessa perspectiva, Cruz (2010) ressalta que todo empresário deve ter em mãos instrumentos que lhe auxiliem na avaliação dos riscos que sua empresa venha a correr, para que possa acionar medidas corretivas em tempo hábil. Entende-se nesse contexto que os controles financeiros têm por finalidade gerar informações eficazes e, principalmente confiáveis, uma vez que estas informações determinarão as possibilidades que o gestor terá em momentos onde a necessidade de tomada de decisão se fizer presente.

### **2.3.1 Controle de Caixa**

O controle de caixa torna-se indispensável para a empresa, pois financia os recursos disponíveis no exato momento em que a empresa necessita. De acordo com Gonçalves (2009):

Uma das tarefas mais importantes dentro da gestão financeira das empresas é a Administração de Caixa. Tendo um gerenciamento eficiente neste setor, menor é o risco de se apresentar problemas em relação à necessidade de capital de giro. Independente do seu tamanho, qualquer empresa deve manter um sistema de controles gerenciais que proporcione um acompanhamento das movimentações financeiras (GONÇALVES, 2009 p. 03)

Dentro desse contexto, o controle de caixa exerce função eficaz nas empresas quando estabelecidos parâmetros que prezem por um controle financeiro que apresente a situação real da empresa, permitindo assim que ações sejam estabelecidas para as possíveis mudanças que venham a ser demandadas.

### **2.3.2 Controle de Contas a Receber**

A geração das contas a receber parte de uma venda, onde cria-se conseqüentemente um crédito a receber o qual será utilizado pelo gestor para quitar suas obrigações mensais. Sabe-se que a maioria das micro e pequenas empresas trabalham com vendas a prazo, fator que representa uma concessão de crédito é por isso que esse controle precisa ser feito, para evitar que no momento em que a empresa precise cumprir com suas obrigações não falte dinheiro em caixa.

Esse controle possibilita ao gestor obter conhecimentos para melhor visualizar o processo de recebimento das vendas feitas além de auxiliar no controle de possível inadimplência, pois, o gestor pode identificar quais são os clientes que pagam em dia.

Outra importante função ligada ao controle de contas a receber, diz respeito ao montante mensal que a empresa terá disponível, auxiliando assim, nas cobranças e programando despesas.

### **2.3.3 Controle de Contas a Pagar**

De maneira objetiva as contas a pagar representam as obrigações que a empresa assume mensalmente, portanto o seu controle possui substancialmente um valor considerável uma vez que permite ao gestor quitar os compromissos assumidos tanto com seus colaboradores quanto com seus fornecedores. De acordo com Gitman (2002), o processo de contas a pagar propicia ao gestor o envolvimento com o fluxo de caixa a partir do momento em que as datas de pagamento são rastreadas e acompanhadas mensalmente, esse fator interfere diretamente na relação da empresa com seus fornecedores.

Nessa perspectiva, entende-se que os controles de contas a pagar representam a possibilidade de manter o gestor sempre informado sobre os vencimentos dos compromissos com vias a estabelecer prioridades de pagamentos, bem como reconhecer o montante de valores a ser pago.

### **2.3.4 Controle de Bancos**

O controle de bancos permite ao empresário, quando o mesmo possui conta bancária, realizar investimentos em determinado período. Em momentos eventuais poderá utilizar deste recurso para pagamentos os quais muitas vezes pode ser feito com cheque. Nessa perspectiva, a utilização de cheques pela empresa é uma decisão particular do seu gestor, no entanto deve-se ressaltar que, em muitos casos o ganho de prazos mais extensos para pagamentos feitos com esse instrumento quase sempre é válido em determinados casos onde a empresa não dispuser de condições para quitar uma dívida.

### **2.3.5 Controle de Estoque**

Em algumas empresas o controle de estoque geralmente é supervisionado pelo próprio gestor. Este fato permite ao mesmo analisar em que momento deve-se investir em estoque, bem como evitar que o mesmo acabe em momentos de alta rotatividade.

Ao controlar o estoque de materiais e/ou produtos, o gestor tem condições de avaliar o momento em que deve renová-lo.

### **2.3.6 Controle de custos e despesas**

Os controles direcionados aos custos e despesas permitem à empresa acompanhar a evolução tanto de um quanto do outro, verificando se há aumento ou diminuição dos mesmos. Esse controle permite ao gestor compreender de forma clara a real situação em que sua empresa se encontra, podendo inclusive cortar custos e despesas que oneram o seu orçamento.

## **2.4 Fluxo de Caixa**

De acordo com Sanvicente (2008) a projeção do fluxo de caixa é uma atividade indispensável para a grande maioria das instituições. Nas pequenas empresas individuais a projeção do fluxo de caixa é feita quase mentalmente, auxiliada por cálculos em folha de papel.

O autor ainda ressalta que:

A projeção do fluxo de caixa permite que se visualize a provável posição do saldo de caixa no decorrer dos meses cobertos pelo período orçamentário, e em função disto torna-se possível identificar as prováveis faltas futuras de caixa, bem como os meses em que haverá excessos de numerário disponível. (SANVINCENTE, 2008 p.156)

Entende-se que o fluxo de caixa representa o controle que deve ser feito diariamente e que deve ser utilizado no processo de geração de informações relacionadas, por exemplo, com a eventual falta de capital para saldar uma dívida, é um elemento que representa a situação financeira da empresa a partir das perspectivas estabelecidas onde o gestor terá condições de visualizar o que pode ou não ser quitado em determinado período, bem como prevê os próximos acertos a serem feitos. Desta forma, o fluxo de caixa pode ser considerado como um espelho reflexivo das finanças da empresa.

## **2.5 Controladoria**

A necessidade de informações com intuito de auxiliar no processo de tomada de decisões levou ao surgimento da controladoria no início do século XX nos Estados Unidos, representando assim importante departamento auxiliar no controle das

atividades financeiras da empresa. No Brasil, a controladoria começou a ser utilizada na década de sessenta e foi ganhando cada vez mais espaço dentro das empresas por exercer um papel de suma importância para a mesma.

A controladoria tem a missão de otimizar os resultados econômicos de uma empresa através de um sistema de informação que tenha base no modelo de gestão adotado pela mesma.

Para Crepaldi (2012):

A controladoria proporciona ao profissional atuar na área econômica e financeira através do desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais que proporcione essa visão ampla, como base de dados da contabilidade, que facilite o posicionamento dos executivos numa empresa, desde o aspecto operacional até o estratégico. (CREPALDI, 2012 p.35)

Percebe-se mais uma vez a importância que as informações exercem dentro de uma empresa, principalmente em se tratando dos aspectos financeiros, e neste processo, a controladoria tem por função otimizar a geração de informações através do uso de sistemas de informações contribuindo para que o gestor tenha uma visão clara dos acontecimentos, podendo assim tomar decisões.

Nesta perspectiva, é importante ressaltar que as informações devem ser processadas de maneira a garantir que as decisões a serem tomadas possam atender aos propósitos da empresa, uma vez que o fluxo de informações que circulam dentro de uma empresa dentro de uma empresa vai ficando cada vez mais complexo à medida em que o tempo passa, fator que exige maiores números de dados auxiliares nas tomadas de decisões exigindo cada vez mais um número maior de dados para auxiliar a tomada de decisões.

Neste processo, compreende-se a importância que o *controller* exerce dentro de uma empresa, de acordo com Hoji (2009 p. 413): “A principal função do *controller* é dar suporte à gestão dos negócios da empresa, para que esta atinja seus objetivos por meio de informações gerenciais geradas em tempo hábil para tomada de decisões, a um custo razoável”. Compreende-se que mesmo que a realidade da maioria das empresas não é marcada pela presença desse profissional, os gestores acabam exercer essa função de alimentar seus sistemas de informações gerenciais.

Essa atividade é marcada pela entrada e saída de informações que devem ser processadas de acordo com a necessidade da empresa. Diante desse fator, compreende-se que é a partir do sistema de informação que as informações auxiliarão o gestor a tomar decisões e a controlar suas operações.

De acordo com Loudon & Loudon (2007), três atividades destacam no processo de geração de informações: A entrada, responsável pela coleta dados brutos de dentro da organização; O processamento, que converte esses dados brutos em uma forma mais significativa; a saída, que transfere as informações processadas às pessoas que as utilizarão ou às atividades nas quais elas serão empregadas.

A controladoria ajuda no fornecimento de dados e informações através principalmente das observações feitas dentro da empresa onde acredita-se que seu papel está em garantir a veracidade das informações, buscando assim conduzir o gestor ao melhor caminho para a tomada de decisão.

## **2.6 Sistemas de Informações Gerenciais (SIG)**

Os Sistemas de informações gerenciais (SIG) são importantes artifícios para as empresas, pois contribuem para organização das informações geradas de modo a permitir que o gestor tenha em mãos uma gama de informações as quais representam subsídios para eventuais processos de tomada de decisão, compreende-se, portanto, ser o SIG, a transformação de dados em informações. Dentro desse aspecto, Cruz (2010) o conceitua como:

O conjunto de tecnologias que disponibiliza os meios necessários à operação do processo decisório em qualquer organização por meio do tratamento dos dados disponíveis [...] processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados. (CRUZ, 2010 p. 56 e 57).

Dessa forma, os sistemas de informações gerenciais possuem papel relevante ao condensar de maneira analítica dados considerados cruciais para o delineamento de informações que auxiliaram no processo decisório, tudo isso em um padrão de tempo considerável. Corroborando com o conceito apresentado, Hoji (2009 p. 410) ressalta que o Sistema de informação gerencial “pode ser entendido como um conjunto de subsistemas de informações que processam dados e informações para fornecer subsídios ao processo de gestão de uma empresa”. Percebe-se, diante dos conceitos apresentados que o SIG representa uma atividade desenvolvida com objetivo de gerar informações através de registros os quais devem ser feitos diariamente.

Dentro dessa perspectiva e, com intuito de melhor esclarecer o papel do SIG dentro de empresa, faz-se necessário conceituar informações. Dessa forma e, ainda de

acordo o autor, “informações são o resultado de dado ou conjunto de dados adequadamente processados para que o usuário final as compreenda e possa tomar decisões com base nelas”. (HOJI, 2009 p. 410).

Frente ao exposto, fica evidente o papel que o SIG exerce dentro de uma empresa bem como a exatidão das informações que dele será gerado, vale ressaltar, no entanto que a agilidade com que esse sistema fornecerá essas informações vai depender muito do nível de informatização que a empresa possui. Ainda de acordo com o autor, essa agilidade deve está atrelada à racionalização de processos uma vez que os controles de contas a pagar tesouraria e contabilidade fazem uso da mesma base de dados e este é um fator que pode evitar retrabalho ao gestor. A figura 2 representa os sistemas integrados de acordo com o autor.



**Figura 2: Fluxo de dados entre sistemas de controle**  
 Fonte: Hoji (2009 p. 412) - Desenvolvido por Oliveira & Guedes, 2014

A figura acima apresentada representa bem o funcionamento de um sistema a partir do ponto de vista da geração de informações através do fluxo de dados, observa-se que o processo de contas a pagar permeia os sistemas de contas de tesouraria e de contabilidade onde as informações mais uma vez tornam-se cruciais para o bom andamento do processo, que, como pode ser observado, é contínuo e sua rotatividade envolve principalmente as obrigações que a empresa possui, uma vez que, senão cumprido os prazos estabelecidos de contas a pagar, a empresa pode ter sérios problemas. Em suma, são esses sistemas os responsáveis para que haja um controle efetivo entre os dados que circulam na empresa.

Ainda sobre a importância dos sistemas de informações gerenciais, Loudon & Loudon (2007), ressaltam:

Proporcionam relatórios sobre o desempenho corrente da organização. Com essa informação, é possível monitorar e controlar a empresa, além de prever seu desempenho futuro [...] Atendem aos gerentes interessados em resultados semanais, mensais e anuais, embora alguns deles permitam atrapalhar os dados em base diária ou horária, se necessário. Dão respostas e perguntas rotineiras. (LOUDON & LOUDON, 2007 p.48)

Percebe-se mais uma vez a importância das informações para as empresas, fornecem aos sistemas de informações gerenciais subsídios fundamentais para as empresas, principalmente em se tratando de relatórios os quais muito auxiliam os gestores nas tomadas de decisões. Dessa forma, as informações geradas pelos sistemas permitem que haja um monitoramento periódico da situação em que a mesma se encontra. É importante frisar ainda que esses relatórios têm como função principal responder ao gestor que deseja obter resultados em tempo hábil, e até mesmo em períodos constituídos de meses ou anos. O importante é reconhecer que, graças ao SIG, os gestores têm à sua disposição dados preciosos que podem, em determinada situação, resolver os problemas da empresa.

Dentro desse contexto entende-se que o SIG é uma ferramenta de suma importância dentro da empresa, pois agiliza o processo de geração de informações a partir dos dados recebidos, facilitando assim a circulação interna das informações que realmente interessam e, de certa forma, colaboram no processo decisório.

## **2.7 Sistemas de Apoio a Decisão (SAD)**

O gestor em seu dia a dia precisa unir os dados e as informações diárias que podem ser indispensáveis para tomada de decisões. Entende-se, nesse aspecto, que essa atividade é de fundamental importância para as empresas, principalmente quando a complexidade passa a fazer parte desse processo, pois as informações dentro de uma empresa são elementos constantes, e cabe ao gestor monitorar o que é relevante e o que de fato deve ser considerado.

De acordo com Loudon & Loudon (2007 p. 48), os sistemas de apoio à decisão “ajudam os gerentes de nível médio a tomar decisões não usuais. Eles focam problemas únicos e que se alteram com rapidez para os quais não existe um procedimento de resolução totalmente predefinido”. Compreende-se, nesse contexto, que o SAD diz respeito a tomada de decisões mais complexas, onde se faz necessário manter o foco em problemas não rotineiros e assim ter unidas informações que lhe permita agir em consonância com a necessidade estabelecida.

Para Oliveira (2010 p. 06) o SAD é considerado como:

Um sistema de computação interativo que é facilmente acessível e operado por pessoas não especializadas em computadores, que podem usar o SAD para ajudá-las a planejar e a tomar decisões [...] permitem o uso menos estruturado dos bancos de dados à medida que surge a necessidade de decisões especiais.

Entende-se que os SAD's são vistos como uma espécie de 'socorro' para os empresários em momentos onde as decisões precisam ser tomadas de maneira rápida, porém com eficácia. O autor ainda ressalta que os Sistemas de apoio à decisão podem ser utilizados em vários níveis de gerência dentro da empresa e envolvem processos de tomada de decisões relacionados com processos de valores adicionados. Assim, o SAD representa um sistema de fácil manuseio em prol de decisões que precisam ser mais elaboradas do ponto de vista administrativo, sua utilização está direcionada a problemas de cunho eventual e por isso suas informações já estão rateadas para esse fim, facilitando assim a vida do gestor.

## **2.8 Tomada de Decisão**

O processo de tomada de decisão envolve etapas capazes de permitir aos empresários escolher soluções que possibilitem o seu desenvolvimento e permanência no mercado. Encontra-se na literatura, diversos modelos de tomada de decisão, no entanto, o modelo que melhor se enquadra dentro da administração financeira segundo autores da área é o modelo racional de tomada de decisão onde as empresas pensam de acordo com suas opções e calculam os níveis de risco.

É importante salientar que cada decisão tomada envolve riscos, e estes podem representar perdas ou ganhos, a depender do modo como são constituídas. Na realidade as decisões implicam em impactos positivos, como redução de estoques ou mesmo de prazos de recebimentos, e impactos negativos, como aumento de inadimplência ou mesmo o aumento de prazos de recebimento das vendas. Diante dessas considerações, pode-se perceber a importância do gestor estar atento aos dados e as informações que circulam dentro da empresa, em termos financeiros, quando há informações de cunho confiável, o gestor possuirá maior facilidade no momento em que for tomar uma decisão.

Corroborando com as idéias supramencionadas, Cavalcanti (2001) ressalta que as decisões dentro das empresas são acompanhadas de riscos e incertezas, em que o

administrador tem dificuldades de avaliar as probabilidades de acertos, além de listar todas as alternativas e envolvem as seguintes etapas:

1. Examinar a situação;
2. Criar alternativas;
3. Avaliar e selecionar a melhor alternativa;
4. Implementar e monitorar a decisão.

Percebe-se, no campo de tomada de decisões, que o gestor precisa estar atento não somente ao ambiente em si, mais também nas informações e, principalmente na possibilidade de desenvolver alternativas que possam delinear o melhor caminho a seguir para concretizar o processo, as etapas supramencionadas, revelam-se como um processo contínuo que precisa ser definido ao se tomar uma decisão e, posteriormente monitorado constantemente para que não haja eventualidades que interfiram na implementação da mesma.

Isso posto, torna-se importante compreender que no âmbito empresarial decisões precisam ser tomadas a todo instante, muitas vezes elas se tornam constantes e sempre ocorre quando se pode fazer algo de duas ou mais formas diferentes, revelando certas complexidades. É nesse momento em que o gestor precisa estar atento a tudo o que se passa dentro da empresa, principalmente nas informações de cunho financeiro, para poder estabelecer o nível das decisões que em algum momento precisará tomar.

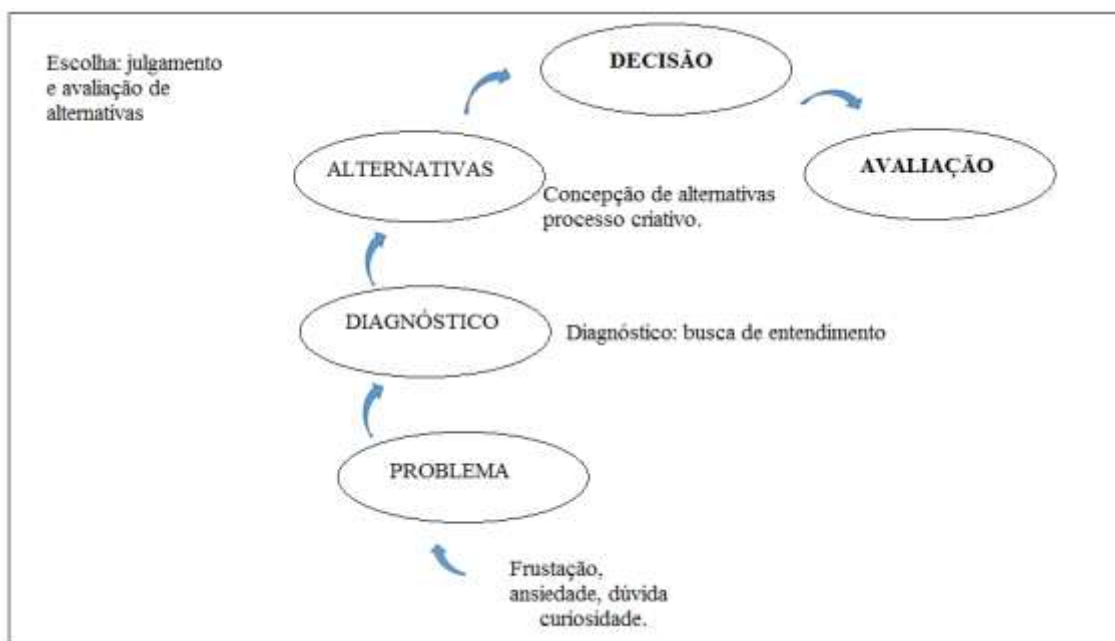
De acordo com Chiavenato (2003, p. 563);

Decidir implica quase sempre certa racionalidade pessoal do tomador de decisão; isto significa a capacidade de selecionar os meios necessários para atingir os objetivos que se pretende; representa a adequação dos meios aos fins desejados. Para um indivíduo seguir um determinado curso de ação, ele deve abandonar outros cursos que se lhe apresentem como alternativas. Esse processo de seleção pode ser tanto uma simples ação reflexa ou condicionada ou um produto de uma cadeia complexa de atividades chamada planejamento ou previsão. Em qualquer caso, porém, todo curso de ação é orientado para um objetivo a ser alcançado. A racionalidade está implícita nesta atividade de escolha. O tomador de decisão escolhe uma alternativa entre várias outras: se ele escolhe os meios apropriados para alcançar um determinado fim, a sua decisão é considerada racional. (CHIAVENATO, 2003, p. 563)

Pode-se perceber que as decisões dentro de uma empresa, e principalmente do ponto de vista financeiro ocorrem ao longo do tempo e são tomadas com objetivo de conseguir um equilíbrio entre risco e retorno, contribuindo para o valor da empresa. Quando essas decisões estão relacionadas aos pagamentos e recebimentos do dia-a-dia, envolvem a administração do caixa, de crédito, das contas a receber e a pagar, dos

estoques e dos financiamentos. Deste modo, compreende-se que as decisões devem estar sempre voltadas para os objetivos da empresa. O gestor precisa ter bem definidos os objetivos e metas pretendidos para quando o momento de decidir sobre algo chegar, não perder o foco principal o qual concentra-se nos objetivos e estes na maioria das vezes estão ligados ao lucro que a empresa pretende alcançar.

Dentro dessa perspectiva, é importante salientar que o processo decisório envolve a resolução de problemas e estes são solucionados, de acordo com Maximiano (2004) a partir das fases apresentadas na figura abaixo:



**Figura 3: Cinco fases do processo de tomar decisões**

Fonte: Maximiano (2004 p. 119)

Pode-se perceber, perante a figura acima exposta que o processo de tomada de decisões, ao ser desenvolvido a partir dessas fases, possui um caráter onde as oportunidades devem ser absorvidas. O problema identificado representa em seu início uma conjunção de dúvidas e de frustração, em seguida o diagnóstico torna-se de suma importância à medida em que o gestor se dispõe a compreender os acontecimentos, posteriormente há de se considerar o processo onde a criatividade se faz presente, levando-o a desenvolver ideias que possam auxiliar na resolução do problema identificado, optando por alternativas direcionadas a este problema para somente depois tomar a decisão cabível e assim iniciar o processo de avaliação da mesma.

A partir dessa figura, entende-se ainda que o processo avaliativo é algo que deve ser constante dentro da empresa, uma vez que cabe ao gestor manter-se sempre em contato com tal processo para medir a eficácia da decisão tomada. Corroborando com o contexto apresentado acima, Oliveira (2009) considera que a melhor forma para se estabelecer as fases do processo decisório deve envolver a identificação do problema como elemento primordial para o processo, em seguida é importante que o gestor analise-o a partir das informações disponíveis comparando as alternativas para que seja solucionado. É importante ressaltar que após escolhida, a alternativa precisa ser implantada, avaliada e acompanhada com propósito de controlar o processo e os resultados. Diante ao exposto, pode-se considerar o processo decisório como fator determinante de ações dentro de uma empresa, o qual implica em mudanças que visam o melhoramento da mesma. Entende-se que esse processo está presente o tempo inteiro dentro das empresas, e que cada decisão tomada é formada por uma série de pequenas decisões que vão sendo constituídas ao longo do processo.

De acordo com Cury (2009 p. 90) “uma decisão não constitui, obrigatoriamente, um ato que modifique a situação existente; pode ser simplesmente a prática de uma rotina estabelecida ou a origem de uma inovação de caráter importante”. Assim, compreende-se que a decisão em si não objetiva a resolução de determinado problema ou situação, na maioria das vezes ela representa o estabelecimento de uma prática rotineira com objetivo final maior o qual pode ser visto como importante mudança que vai sendo gradativamente incorporada na empresa.

### **2.8.1 Tipos de Tomada de Decisão**

O processo de tomada de decisão envolve aspectos que implicam em ações onde o gestor necessita manter-se atento e, munido de informações relevantes para que possa estabelecer as condições em que deverá agir. Nesse patamar, faz-se necessário destacar os tipos de tomada de decisão, uma vez que muitas delas são tomadas quase que rotineiramente, pois as empresas apresentam situações diversas em seu cotidiano. Conforme Oliveira (2010), as decisões classificam-se em programadas e não programadas, e representam a possível existência de um procedimento padrão capaz de ser utilizado quando ocorrem eventualidades. Assim, elas envolvem uma série de parâmetros que são estabelecidos na medida em que a empresa vai se solidificando mercadologicamente

### 2.8.1.1 Decisões programadas

Esse tipo de decisão implica em ações imediatas para problemas já vividos dentro da empresa. De acordo com Cury (2009) elas servem para a resolução de problemas que surgem de imediato e sua consecução parte de um processo considerado complexo por envolver demanda de tempo para sua realização, possuindo seu foco nos resultados finais. Compreende-se dentro dessa perspectiva que esse tipo de decisão é adotado por gestores que estão constantemente atentos com as situações da empresa e precisam decidir em momentos rápidos.

Nesse contexto, compreende-se que as decisões programadas encontram-se à disposição do gestor, uma vez que contemplam problemas que já foram anteriormente enfrentados dentro da empresa. Maximiano (2004 p. 118) ressalta que essas decisões podem ser “políticas, algoritmos, procedimentos e de regras de decisão”. Entende-se portanto, que esse tipo de decisão segue um curso que já faz parte da empresa onde o diagnóstico não é considerado como parte do processo. Isso posto, as decisões programadas representam as decisões acatadas a partir de um processo onde as informações apresentam-se de modo a facilitar a sua concretização, são decisões que partem de um processo que vem sendo delineado pelo gestor ao longo de determinado período.

### 2.8.1.2 Decisões não-programadas

Esse tipo de decisão, ao contrário da programada, necessita ser elaborada individualmente. De acordo com Maximiano (2009) envolvem novas situações vivenciadas e portanto necessitam de ser resolvidas a partir de novas perspectivas, de maneira que o problema seja solucionado considerando a sua gravidade e tempo de ocorrência.

Percebe-se, nesse aspecto, que as decisões não-programadas envolvem um processo de cunho mais efetivo por parte dos gestores, uma vez que trata-se de decisões não rotineiras, elas nascem a partir de eventos que encontram-se subtendidos no dia a dia da empresa, pode-se dizer que as decisões não programadas são mais complexas pois necessitam pulso forte do gestor no momento de decidir. Compreende-se que, para que haja eficácia das decisões tomadas faz-se necessário ao gestor determinar um processo de escolha que envolvam aspectos onde a identificação do problema possa ser primordial.

## 2.8.2 Liderança

Considerada como papel de relevância significativa para os administradores, a liderança algo que vem sendo cada vez mais valorizada no campo da administração. Um verdadeiro líder tem como papel o ato de influenciar pessoas com o intuito de direcioná-las para o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

Cury (2009) ressalta em seus estudos que a liderança está ligada a consecução dos objetivos da empresa ao considerar o fato de que sua representatividade está na facilidade que o líder possui em levar um grupo de pessoas a interagir entre si em prol do que se deseja alcançar. Entende-se nesse contexto que a liderança é um processo social complexo o qual não depende somente das qualidades do líder ou mesmo do seu poder persuasivo, uma vez que faz-se necessário manter o grupo motivado.

Nesse contexto, Maximiano (2004 p. 217) ressalta que “a capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo de motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderado. O líder precisa dos liderados, que seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo”. Isso posto, compreende-se que a liderança e motivação estão ligados, pois representam elementos onde seus atributos devem constituir as melhores oportunidades para que uma empresa possa alcançar seus objetivos. Nessa perspectiva, faz-se importante ressaltar os estilos de liderança que, de acordo com o autor supramencionado podem ser observados na figura abaixo.

<b>ESTILO ORIENTADO PARA AS PESSOAS (DEMOCRÁTICO)</b>	<b>ESTILO ORIENTADO PARA A TAREFA (AUTOCRÁTICO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo tarefa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança orientada para as relações pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança orientada para a tarefa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança orientada para as relações humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança orientada para a consideração ou para o grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança orientada para o planejamento e a organização.</li> </ul>

**Quadro 3: Estilos básicos de Liderança**

Fonte: Maximiano (2004 p. 218) - Adaptado

Como pode ser observado na figura acima, os estilos básicos de liderança prezam por dois aspectos de suma importância dentro do processo administrativo: a liderança com foco na autocracia e a liderança baseada na democracia, e se desdobram em elementos com estilo enfatizando as pessoas e as tarefas, respectivamente. Entende-se que esses estilos são adotados a depender da relação constituída entre o líder e seu grupo e representam orientações que em suma, podem interferir tanto no comportamento do grupo quanto no planejamento a ser executado.

Dentro dessa perspectiva faz-se necessário ressaltar que a liderança orientada para as pessoas preza pela produção de um ambiente onde as pessoas sintam-se bem, tendo a devida atenção e podendo inclusive opinar no processo decisório. Já em se tratando da liderança voltada para as tarefas, o líder é quem toma as decisões, e ainda que mantenha seu foco nas pessoas, o seu objetivo maior está no cumprimento das metas e no desempenho que os seus funcionários desenvolvem neste processo.

No contexto da liderança, Maximiano ainda destaca a liderança bidimensional a qual une os dois estilos supramencionados, nesse estilo há a predominância da orientação tanto com base nas tarefas quanto nas pessoas, e pode representar um artifício considerável para a empresa. De acordo com o autor “o estilo tarefa e o estilo pessoas não são pontos opostos de uma mesma régua, mas duas réguas que se combinam e formam os limites de um território”. Nesse processo, compreende-se que a combinação dos estilos pode ser adotado dependendo da situação, levando o líder a adotar o que representa melhor eficácia para a empresa.

## **2.9 Projeção Financeira**

A projeção financeira ou análise financeira é uma atividade que permite ao gestor decidir qual caminho seguir a partir do momento em os relatórios estejam bem alimentados, dessa forma compreende-se que o ato de projetar está ligado à tomada de decisões, pois ao evidenciar o futuro do negócio através das projeções, o gestor precisa antecipar-se na decisão mais viável a qual o levará a atingir os objetivos almejados. Desta maneira, a projeção financeira representa o estabelecimento de uma decisão, e deve indicar, dentre outros fatores, as eventuais necessidades que a mesma possa ter.

Dentre os métodos existentes para projeção financeira, o método das porcentagens sobre as vendas é o mais simples e representa uma vantagem adicionada por necessitar de poucos dados na realização da projeção. Compreende-se que este

método tem como premissa a relação observada entre os demais métodos. Neste contexto, Hoji (2009) ressalta o art. 176 da Lei nº 6.404/76 a qual tornou obrigatória a publicação de cada exercício social realizado pelas empresas, essa publicação deve apresentar as seguintes demonstrações financeiras: Balanço Patrimonial; Demonstração do Resultado do Exercício; Demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados e Demonstração das origens e aplicações de recursos.

### **2.9.1 Demonstração do Resultado do Exercício – DRE**

Para termos de conhecimento, apresenta-se o conceito de Demonstração do resultado do exercício:

A DRE é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento entre duas datas [...] Deve ser apresentada de forma dedutiva iniciando com a receita operacional bruta e dela deduzem-se custos e despesas, para apurar o lucro líquido. (HOJI, 2009 p. 266)

O conceito supramencionado demonstra que, ao DRE cabe o fornecimento de subsídios para que a receita operacional bruta seja formada e a partir dela sejam controlados os custos e despesas, restando assim a apuração do lucro líquido. A demonstração do resultado do exercício é uma importante ferramenta de controle de gestão financeira que auxilia os gestores a identificar como a sua empresa vem procedendo em um período demarcado, geralmente o DRE é feito comparando-se um ano ao outro, mais há empresas que realizam essa atividade trimestralmente ou mesmo semestralmente. Independentemente do período em que essa demonstração é elaborada, o importante a ser considerado é o fato de que o gestor precisa estar atento a todas as informações utilizadas na sua concepção para melhor observar os resultados obtidos após a sua elaboração, nesse aspecto o gestor precisa manter-se em contato com dados numéricos e informações o tempo inteiro, para que sejam estabelecidos os passos decisivos a serem tomados.

Corroborando com as considerações apresentadas, Coutinho et al ressalta que a DRE:

[...] evidencia o cotejamento das receitas com as despesas incorridas em um determinado exercício social [...] pode ser dividida em duas partes. A primeira [...] representa o esforço de obtenção do produto que foi vendido, terminando no valor do lucro bruto [...] a segunda [...] demonstra os esforços de venda e administra os esforços de venda e administrativos que dão sustentabilidade à gestão da empresa, resultando no lucro operacional (Coutinho et al. , 2010 p. 69)

Compreende-se, diante das considerações acima, que a DRE tem como função, intermediar os acontecimentos financeiros durante períodos distintos com objetivo final de fornecer ao gestor uma visão ampla de como ocorreram as atividades durante aquele período. Através dessa demonstração, o gestor pode observar os esforços despendidos tanto para obtenção do produto a ser vendido, quanto para a sua venda, assim, ele tem a sua disposição uma gama de informações relacionadas a tal período, e essas por sua vez representam importante suporte para que o gestor determine novas ações a serem implantadas, uma vez que tratam-se de dados reais realizados em períodos distintos.

### **2.9.2 Demonstração Financeira de Caixa - DFC**

A demonstração financeira de caixa é um relatório que representa as ocorrências no saldo de caixa considerando os fluxos de entrada e saída durante um determinado período. O seu objetivo está centrado nas variações que o caixa sofre em tempos diferentes. A DFC busca explicar essa ocorrência além de promover a geração de subsídios para que seja projetado o fluxo de caixa.

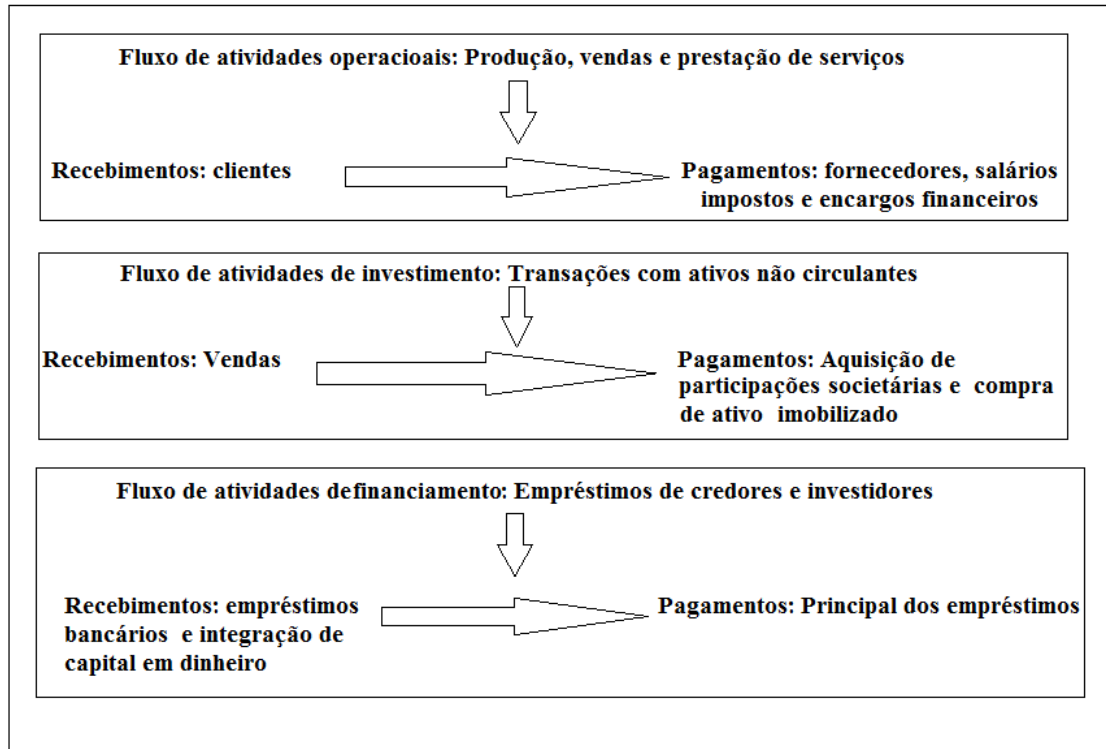
De acordo com Sanvincente & Santos, 2008, as entradas de caixa compõem-se basicamente de entradas operacionais de vendas á vista e a prazo, entradas não-operacionais, e empréstimos bancários. Os autores ressaltam ainda que:

As entradas operacionais de vendas á vista e a prazo são uma decorrência da política de crédito e cobrança adotada pela empresa. Crédito e cobrança são dois aspectos estreitamente ligados entre si e com o volume de vendas da empresa. (SANVINCENTE & SANTOS, 2008 p. 158)

Entende-se, nesse aspecto que o controle das entradas e saídas representam o desenvolvimento de uma política de crédito que permite às empresas estabelecerem métodos para manter seus volumes de vendas. Assim, a DFC auxilia a empresa em diversos aspectos financeiros, sendo que o fato de auxiliar o gestor a compreender que o lucro nem sempre representa dinheiro em caixa, pode ser considerado como fator de suma importância.

Para Coutinho et al. (2010 p. 84), o objetivo principal da DFC está em evidenciar as suas variações de caixa considerando determinado período, ela ainda tem o papel de “fornecer subsídios históricos para a projeção dos fluxos de caixa, visando à predição de retornos futuros”. Percebe-se, portanto, que a DFC exerce papel de fundamental importância dentro do processo de controle financeiro, pois seus dados servem de base para a projeção de fluxo de caixa, auxiliando ainda nas tomadas de decisões.

Em se tratando de agrupamento, a DFC possui três grupos de atividades as quais de acordo com Coutinho et al (2010) apresentam-se da seguinte maneira:



**Quadro 4: Agrupamentos de Demonstração de Fluxo de Caixa.**

Fonte: Coutinho et al. (2010) - Desenvolvido por Oliveira & Guedes, 2014.

Nesse contexto, entende-se que a análise do fluxo de caixa está ligada a diversas atividades, sendo que a atividade operacional pode ser vista como um processo cheio de informações as quais podem ser bastante aproveitadas pelos gestores, contribuindo assim com o processo financeiro uma vez que engloba envolvimento comuns praticados pelas empresas. No entanto compreende-se que os demais fluxos também são consideráveis em determinados momentos cabendo ao gestor decidir sobre as melhores utilizações destinadas a eles.

### **2.9.3 Demonstração do Balanço Patrimonial – DBP**

A demonstração do balanço patrimonial, ou balanço patrimonial como é mais conhecido, preocupa-se em demonstrar a real situação da empresa de forma estática, ou seja, a situação dos bens que a empresa possui. De acordo com Hoji (2009) as contas pertencentes ao BP, que são o ativo e o passivo, devem aparecer agrupadas, permitindo ao gestor melhor visão com intuito de realizar análises sobre a situação da

empresa “em ordem decrescente de grau de liquidez para o ativo, e da exigibilidade para o passivo” (HOJI, 2009 p. 260).

Não muito diferente das palavras de Hoji, apresenta-se abaixo o conceito de Cruz (2010), que ressalta:

É a demonstração que apresenta todos os bens e direitos da empresa – ativo – assim como as obrigações – passivo exigível – em determinada data. A diferença entre ativo e passivo é chamada patrimônio líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa. (CRUZ, 2010 p. 43)

Compreende-se, portanto que o Balanço Patrimonial exerce o papel de intermediar os ativos e passivos de uma empresa de maneira a auxiliar o gestor em seu controle para que sejam estabelecidas quais as direções a serem tomadas dentro da empresa. De maneira mais estruturada, o balanço patrimonial apresenta-se de uma maneira onde “as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que registem e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e análise da situação financeira da empresa (Coutinho et al., 2010 p. 54), permitindo assim que os gestores desenvolvam uma visão adequada da situação da empresa a partir das classificações que são apresentadas através dos seus ativos e passivos.

## **2.10 Planejamento Orçamentário**

Os orçamentos representam a formalização das atividades de planejamento e controle que são desenvolvidas e praticadas dentro de uma empresa, proporcionando assim possibilidades para que as empresas otimizem suas ações. Por envolver as etapas de planejamento e de controle, Crepaldi (2009) ressalta a necessidade de manter o instrumento orçamentário pautado por esses aspectos, considerando o fato de o planejamento envolver um procedimento sistemático que resulta na geração de informações. Nesse patamar, o quesito controle está voltado para a contabilidade no intuito de auxiliar no registro e na análise de fatos ocorridos.

Frente a tais considerações, faz-se mister ressaltar que em se tratando do uso do orçamento pelas empresas, as atividades de planejamento e controle tornam-se necessárias, uma vez que proporcionam a geração de informações, compreende-se nesse contexto que, tanto um quanto o outro são fontes de informações e por isso são de suma importância para que uma empresa alcance seus resultados.

### **2.10.1 Orçamento de caixa**

O orçamento de caixa é um elemento de suma importância para controlar as finanças da empresa, pois permite ao gestor condições de estabelecer prazos de pagamento com base nos recebimentos ocorridos. Ele apresenta uma visão clara de ocorrências no momento em que há entradas e/ou saídas de recursos, propiciando ao gestor planejar suas ações. Na maioria das vezes ele é elaborado para um ano.

Sanvincente (2008) ressalta que há dois métodos usados no orçamento de caixa:

Método dos recebimentos e pagamentos: Mais detalhado; baseia-se nos orçamentos parciais; ajustando-os para as datas em que as transações efetivamente se converterão em termos de caixa.

Método do resultado ajustado: Utilizado quando se fazem projeções de prazos superiores a um ano, nas quais os detalhamentos trimestrais ou mensais não são significativos. Neste método, a Informação básica inicial é o resultado líquido projetado, no qual são feitos os devidos ajustes para colocá-lo em termos de movimentos de caixa. (grifo nosso)

De acordo com Oliveira apud Gonçalves (2009 p. 03) o fluxo de caixa representa “um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado”. Desta maneira, compreende-se que o fluxo de caixa preza pela projeção de situações onde predominam os controles de entradas e saídas dentro da empresa, estabelecendo uma visão que permite aos gestores identificar como esse fluxo se movimenta, representando as situações reais em que a empresa se encontra financeiramente.

Tendo em vista as considerações expostas neste capítulo, apresenta-se no capítulo seguinte a metodologia desenvolvida para este trabalho, onde ainda é possível apreciar os resultados obtidos frente a pesquisa realizada.

### 3. METODOLOGIA

O presente capítulo trata-se de apresentar o procedimento metodológico utilizado no desenvolvimento do trabalho. Neste contexto, Barros (2002) ressalta que a metodologia preza por evidenciar um conjunto de procedimentos metodológicos voltados para a obtenção de conhecimentos através da utilização de processos e técnicas. Deste modo, tem-se inicialmente as considerações sobre o tipo de pesquisa delineado com vistas a obtenção de resultados satisfatórios ao trabalho realizado

#### 3.1 Tipologia da pesquisa

Realizou-se uma pesquisa qualitativa a qual de acordo com Gil (2009) tem-se o intuito de observar determinado fenômeno com vistas a compreender a natureza do seu problema. Assim, o método qualitativo parece ser o mais adequado a este estudo, pois visa-se com o seu desenvolvimento observar como os gestores das empresas atuantes no segmento de bebidas da cidade de Guanambi utilizam-se dos instrumentos de controle financeiro como norteadores para o processo de tomada de decisão.

#### 3.2 Tratamento dos dados

Como parte do processo metodológico, este trabalho foi desenvolvido ainda a partir de uma pesquisa de campo, onde buscou-se adquirir informações acerca do que se pretende investigar. Nesse contexto e, por se tratar de uma pesquisa de campo, realizou-se uma pesquisa descritiva através de um estudo de caso comparativo. Nesse contexto, Gil (2009) ressalta que o estudo de caso visa obter resultados significativos em pesquisas relacionadas com o campo da administração, o autor ressalta ainda que este tipo de pesquisa tem sido cada vez mais aceito em vários campos científicos. Em se tratando de pesquisa descritiva, Gil (2009) aponta ainda que o seu principal objetivo está em descrever determinada população ou fenômeno visando estabelecer variáveis entre eles. Deste modo entende-se que a pesquisa descritiva destina-se a observar fatos para em seguida registrá-los e analisá-los sem a interferência do pesquisador.

Com relação à coleta de dados, este se deu em 3 empresas atuantes no segmento de distribuição de bebidas as quais foram escolhidas por serem as principais

empresas do ramo no município. Para tanto utilizou-se como instrumento questionários semi estruturados os quais abordaram questões referentes à temática estudada, os pesquisadores visitaram as empresas em dois momentos: num primeiro momento, aplicou-se um questionário elaborado onde a intenção foi absorver informações relevantes, este foi levado às empresas no dia 25 de junho, num segundo momento, aplicou-se o segundo questionário, denominado de questionário complementar com vias a avaliar melhor a importância atribuída aos controles financeiros e ao processo decisório. As informações iniciais obtidas foram tratadas a partir de uma análise compatativa onde a fundamentação teórica exerceu papel de suma importância para que um comparativo fosse delineado.

### 3.3 Caracterização do objeto do estudo

O município de Guanambi está localizado no sudoeste baiano, distante 796 km da capital salvador, como pode ser observado na figura 5 apresentada abaixo. Possui uma população estimada em 84, 645 habitantes<sup>3</sup> de acordo com dados do IBGE, o que a torna a 20ª cidade mais populosa da Bahia a qual estabelece influência comercial e de infraestrutura para uma área de aproximadamente 401.741 habitantes. A base econômica do município foi inicialmente o cultivo e beneficiamento do algodão o qual trouxe investimentos principalmente para a infraestrutura do município, como rodovias, usinas de beneficiamento e o aeroporto, o que contribuiu para o aumento expressivo da população.



**Figura 4: Mapa da cidade de Guanambi**

Fonte: IBGE

O município de Guanambi tornou-se um médio centro comercial na região, devido ao grande número de empresas que ao longo dos anos foram se instalando na cidade, são cerca de 2.536 empresas atuantes nos mais diversos segmentos, e ainda 1986 empresas prestadoras de serviço, de acordo com informações do IBGE. Essas empresas estabelecem negócios não apenas com a população local como também com as cidades circunvizinhas bem como o norte do estado de Minas Gerais. São inúmeros produtos e serviços à disposição. Nesse contexto, destaca-se as distribuidoras de bebidas que, no geral possui grande representatividade não somente para o comércio local como também para as cidades circunvizinhas, uma vez que oferecem um leque abrangente de produtos dentro dessa categoria. Nos próximos tópicos, apresenta-se informações relevantes acerca das 3 principais empresas atuantes no segmento de bebida e que fizeram parte deste estudo.

### 3.3.1 Empresa A

A primeira empresa investigada é uma empresa de capital aberto considerada na atualidade como a maior empresa da América latina com um valor de mercado avaliado em U\$ 120,1 bilhões. Em Guanambi a empresa está localizada na avenida Senador Nilo Coelho e atua há 5 anos oferecendo um mix de produtos variados aos seus clientes,

sendo estes formados por uma cartela de produtos das principais marcas do mercado de bebidas como a skol, Antartica, Brhama, Boêmia e demais produtos que fazem parte dessas marcas como a sukita, Pepsi e a H<sup>2</sup>O. A representante possui um quadro composto por 53 funcionários envolvendo o setores de gerencia, administrativo, de vendas e de distribuição.

O primeiro questionário proposto foi respondido pelo assistente financeiro da empresa, profissional formado em administração e que atua na mesma há 2 anos. Nas primeiras questões as quais fazem inferências a utilização de controles financeiros, o profissional ressaltou que a empresa utiliza-se dos controles de contas a pagar e a receber, controle de estoque, de caixa, de custos, controle de vendas e de despesas. Sobre o grau de importância das mesmas, o assistente ressaltou que todos os controles são eficazes, no entanto os controles de estoque e de contas a pagar e a receber são os que possuem maior grau de importância, pois, ainda de acordo com ele, precisam ser constantemente monitorados devido a rotatividade que os produtos possuem. O fluxo de caixa dentro da empresa é realizado diariamente e quanto aos preços dos produtos os mesmos são determinados de duas maneiras: a partir da margem de lucro sobre o custo do produto e também a partir de ações periódicas que envolvem grandes promoções citando como exemplo a copa de 2014.

questões que envolvem o processo de tomada de decisão os orçamentos financeiros e os controles de sistema de informação gerencial foram destacados como os controles responsáveis por auxiliar na tomada de decisão e os controles auxiliares nesse processo foram o banco de dados da empresa; SIG; pesquisas de mercado, relatórios informatizados e as ações praticadas pelos concorrentes. Nesse aspecto ainda, a assistente ressaltou que a empresa utiliza-se os controles de custos e de despesas de para o gerenciamento do caixa como auxiliar para evitar a ocorrência de fatos inesperados como concentração de pagamentos e despesas elevadas. As ferramentas de controle financeiro são usadas não só para tomada de decisão como também para fins de fiscalização. Dentro do quesito desempenho, o assistente disse que utiliza-se da auditoria independente feita a partir dos balanços e do DRE para realizar essa atividade.

### 3.3.2 Empresa B

A segunda empresa é representante da Schin em Guanambi e está no mercado há 20 anos, atuando na distribuição de bebidas em Guanambi e região. Está localizada na Avenida Santos Dumont e possui um quadro composto por 20 funcionários. O questionário proposto, foi respondido pelo Gerente comercial, formado em Administração há 8 anos, o mesmo nos recebeu muito bem, acrescentando informações relevantes ao nosso trabalho.

As questões referentes à gestão financeira demonstraram que a empresa utiliza-se dos controles de contas a pagar, controle de estoques, controle de custos, de despesas, contas a receber, controle de caixa, de vendas e de investimentos. Na concepção do entrevistado essas ferramentas possuem elevado grau de importância para a empresa, pois colabora para que haja manutenção adequada dos movimentos financeiros de forma a permitir que seja estabelecido interatividade entre esses controles e o fluxo de caixa, que, de acordo com o gerente, é elaborado diariamente. Ainda na perspectiva da gestão financeira, o gerente nos informou que dentro da empresa o preço de venda dos produtos é definido a partir da margem de lucro sobre o custo do produto.

Partindo para as questões que abordam a tomada de decisão, dentro da empresa esse processo é realizado com a utilização dos orçamentos financeiros, sendo utilizado ainda como suporte para decisões voltadas ao gerenciamento do negócio: banco de dados, SIG, relatórios informatizados, pesquisas de mercado e planilhas estatísticas. O gerente ainda complementou a resposta, ressaltando que estas ferramentas auxiliam bastante no gerenciamento da empresa tanto no controle de custos e despesas quanto no gerenciamento do caixa, assim, ele ainda complementou dizendo que as ferramentas de controle dentro da empresa são utilizadas não somente para as tomadas de decisões como também para fiscalização. No quesito desempenho, o controle interno e os sistemas de tecnologia da informação são os controles utilizados nesse processo, o gerente frisou a importância que os Sistemas de tecnologia da informação possuem nesse aspecto, uma vez que auxilia no momento em que as decisões devem ser tomadas, os relatórios gerados podem ser considerados 90% eficazes no quesito informação, facilitando assim o andamento do processo.

### 3.3.3 Empresa C

A terceira empresa onde realizou-se a pesquisa de campo, localiza-se na Avenida Santos Dumont e é representante de uma das marcas de bebidas mais conhecidas no mundo, a coca cola. Está no mercado de Guanambi há 33 anos e possui 38 funcionários. O questionário proposto foi respondido pelo gerente da empresa, formado em Administração, o mesmo demonstrou-se muito cortez. Nas questões que envolvem a gestão financeira, são utilizados todos os controles contidos no questionário, menos o controle de investimentos, ao atribuir o grau de importância para essas ferramentas, as mesmas foram consideradas de extrema relevância para a empresa, em relação ao fluxo de caixa, o mesmo é elaborado diariamente dentro da empresa. Ao questionar sobre a definição do preço de venda dos produtos, o gerente informou que estes são definidos a partir da margem de lucro sobre o custo do produto.

No quesito tomada de decisão o controle de sistema de informação gerencial é o controle mais utilizado, sendo acompanhado como suporte para as decisões voltadas ao gerenciamento do negócio o banco de dados, os relatórios informatizados e as pesquisas de mercado. O gerente complementou ainda dizendo que, em determinados casos, as ações dos concorrentes e as idéias e influências de clientes e a intuição, passam a ser utilizados também, ainda que não com a mesma frequência do que os supramencionados. Ainda no quesito tomada de decisão, a evolução do número de vendas e de clientes, é acompanhada com frequência, segundo o gerente, esse acompanhamento é registrado e monitorado com intuito de medir a eficiência que os produtos vem alcançando em certo período.

Sob a utilização de controle de custos e despesas no gerenciamento de caixa com vias a monitorar a concentração de pagamentos e/ou de despesas elevadas, o gerente ressaltou que esse evento faz parte das atividades desenvolvidas na empresa, e que as ferramentas de controle financeiro são utilizadas tanto para fiscalização quanto para a tomada de decisões. No quesito gestão de desempenho a faz uso do controle interno e de sistema de tecnologia de informação para avaliar o desempenho da empresa.

### **3.4 Análise comparativa dos resultados**

As respostas obtidas ao longo da pesquisa apresenta-se de maneira estruturada no quadro 5 abaixo, onde é possível visualizar como as empresas pesquisadas conduzem

seus negócios de modo a considerar os controles financeiros como principal aporte para fins de tomada de decisão.

CRITÉRIOS AVALIADOS	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<b>GESTÃO FINANCEIRA:</b>			
Principais controles financeiros utilizados	Controles de: Vendas; contas a pagar e a receber; estoque; custos; despesas; caixa; investimentos.	Controles de: Vendas; contas a pagar e a receber; estoque; custos; despesas; caixa.	Controles de: Vendas; contas a pagar e a receber; estoque; custos; despesas; caixa.
Grau de importância dessas ferramentas	Importante	Importante	Importante
Período de elaboração do Fluxo de Caixa	Diariamente	Diariamente	Diariamente
Definição do preço de venda dos produtos	Margem de lucro sobre o custo do produto; ações promocionais periódicas.	Margem de lucro sobre o custo do produto	Margem de lucro sobre o custo do produto
<b>TOMADA DE DECISÃO</b>			
Controles de gestão utilizados na tomada de decisão	Orçamentos financeiros	Controle de Sistema de informação Gerencial	Controle de Sistema de informação Gerencial
Recursos utilizados como suporte na tomada de decisão.	Banco de dados; SIG; relatórios informatizados; Pesquisa de mercado; ações praticadas pelos concorrentes.	Banco de dados; SIG; Relatórios informatizados; Pesquisa de mercado; Planilhas estatísticas	Banco de dados; SIG; Relatórios informatizados; Pesquisa de mercado; Planilhas estatísticas
Acompanhamento da evolução do número de clientes e das vendas	Sim	Sim	Sim
Gerenciamento do caixa evitando a concentração de pagamentos e de despesas elevadas	Controle de custos e de despesas	Controle de custos e de despesas	Controle de custos e de despesas
Os controles financeiros são utilizados para qual finalidade	Fiscalização; Tomada de decisão	Fiscalização; Tomada de decisão	Fiscalização; Tomada de decisão
<b>AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO</b>			
Controles utilizados na avaliação do desempenho	Auditoria independente: Balanços e DRE	Controle interno: Sistema de tecnologia de informação	Controle interno: Sistema de tecnologia de informação

**Quadro 5: Quadro comparativo entre as empresas investigadas.**

Fonte: Desenvolvido por Oliveira & Guedes, 2014.

Como é possível observar no quadro apresentado acima, ao serem questionadas sobre quais são os controles financeiros utilizados, as empresas responderam que utilizam-se de todos os controles, sendo que a empresa A ressaltou fazer uso também do controle de investimentos. Neste aspecto, pode-se perceber a importância que os controles financeiros possuem, como resalta Sanvicente & Santos (2008) ao afirmar que a utilização dos controles permitem às empresas acompanhar de maneira eficaz a execução das atividades de maneira eficaz, além de auxiliar na geração de informações para o processo de tomada de decisão dentro da empresa. Dessa forma, pode-se perceber que a empresa A ao considerar os controles de investimentos como elementar para seu negócio, diferencia-se das empresas B e C que, na sua conjuntura sentem-se aportadas pelos demais controles financeiros.

Isso posto, torna-se imperativo ressaltar a importância que os aspectos financeiros possuem para as empresas em sentido de permitir que as mesmas tenham maior visibilidade diante do planejamento financeiro o qual de acordo com Ross (2007) representa a formulação dos objetivos pretendidos quando bem elaborados, levando assim a uma tomada de decisões mais elaborada, uma vez que está estará subsidiada pelos relatórios advindos da alimentação feita desses controles financeiros.

Ao questionadas sobre o período de elaboração do fluxo de caixa, as empresas disseram realiza-las diariamente, nesse aspecto, é imperativo ressaltar a influência que o fluxo de caixa possui para as empresas no sentido de permitir que elas possam ter seus fluxos bem delineados proporcionando assim geração de relatórios, isso posto, a utilização diária do fluxo de caixa nessas empresas permite que ocorra uma visualização eficaz das ocorrências, como resalta Sanvicente (2008) ao ressaltar que o fluxo de caixa permite auxiliar na visão das posições que o saldo de caixa assume em determinado período orçamentário possibilitando perceber se haverá alguma falta de caixa no futuro.

Em relação a definição dos preços de venda dos produtos, pode-se observar no quadro apresentado que as empresas prezam pela utilização da margem de lucro sobre o custo do produto, sendo que a empresa A ainda ressaltou que utiliza-se também de algumas ações promocionais periódicas. Essa estratégia de definição de preços utilizadas pelas empresas demonstram ser a melhor opção por serem produtos de alta rotatividade e por permitirem que haja dinheiro em caixa. Nesse aspecto é importante destacar a importância da administração do caixa que de acordo com Gonçalves (2008) promove possibilidades para que, ao manter um gerenciamento eficaz nesse setor, possa evitar problemas relacionados á necessidade de capital de giro.

No quesito tomada de decisão, abordou-se inicialmente sobre as ferramentas que são utilizadas para esse processo, e, como pode ser observado no quadro acima a empresa A citou os orçamentos financeiros como elemento auxiliar nesse processo, ao passo que as demais empresas utilizam-se dos controles de sistema de informação gerencial, como observado no desenvolver desse trabalho, os Sistema de informação gerencial é visto como elemento substancial para a tomada de decisão, ao permitir que as informações que circulam dentro das empresas, possam ser categorizadas e assim utilizadas para essa finalidade. Nesse aspecto deve-se fazer inferência aos dizeres de Cruz (2010) ao ressaltar que essa tecnologia fornece os meios necessários para o processo decisório através do tratamento dos dados no sentido de transforma-los em informações eficazes para a estrutura decisória da empresa.

Ao questionar sobre os recursos utilizados como suporte para as tomadas de decisões pode-se observar que as empresas utilizam de diversas ferramentas, como banco de dados, relatórios informatizados, pesquisas de mercado, SIG e planilhas estatísticas.

Diante dessa resposta, pode-se perceber que todas essas ferramentas citadas são importantes artifícios geradores de informações. Em muitos casos a formação dos bancos de dados e a geração de relatórios ocorre com a utilização do sistema de apoio de decisão, que é uma ferramenta mais simplista quanto ao manuseio, sendo considerado um sistema de computação interativo de fácil acesso e eficaz no processo de geração de relatórios.

Os controles de custos e de despesas foram as ferramentas citadas pelas empresas como responsáveis por auxiliar no gerenciamento do caixa. Nesse contexto pode-se aduzir mais uma vez a importância que os controles financeiros possuem no tangente à administração da empresa e, principalmente no delineamento de decisões, sejam estas programadas ou não. Torna-se importante frisar que os controles de custos e de despesas permitem que sejam acompanhados as evoluções ocorridas verificando a evolução de um ou de ambos, além de levar o gestor a visualizar mais claramente a situação econômica em que a empresa se encontra, e assim poder realizar tomada de decisões.

A questão seguinte demonstra que as empresas utilizam os controles financeiros para dois fins: para as tomadas de decisões e para fiscalização, nesse aspecto é importante frisar o papel que as contabilidades possuem no sentido de auxiliar os gestores na elaboração de relatórios que são utilizados em aspectos diversos dentro da empresa, porém sempre contribuindo para o seu bem estar, como ressalta Crepaldi (2012) ao atribuir à contabilidade financeira a responsabilidade de auxiliar os gestores a manter a empresa em dias com suas obrigações não só internas e externas como obrigações fiscais, a fim de evitar problemas futuros, é imperativo ressaltar ainda que, os relatórios gerados pela contabilidade também subsidiam os gestores na geração de informações.

Em relação à avaliação do desempenho, as respostas obtidas revelaram que a empresa A utiliza-se da auditoria independente, tendo o aporte dos balanços e da Demonstração do Resultado do Exercício, nesse contexto, pode-se considerar a importância que tais elementos possuem no contexto de auxiliar as empresas no processo de avaliar o seu desempenho, uma vez que essas são ferramentas voltadas para análises financeiras, assim, compreende-se que a empresa A avalia seu desempenho considerando o que Hoji (2009) considera ser uma demonstração contábil dedutiva so o ponto de vista da demonstração do fluxo de receita e de despesas, como é o caso da DRE. Ainda considerando a visão do autor, pode-se perceber que, tais

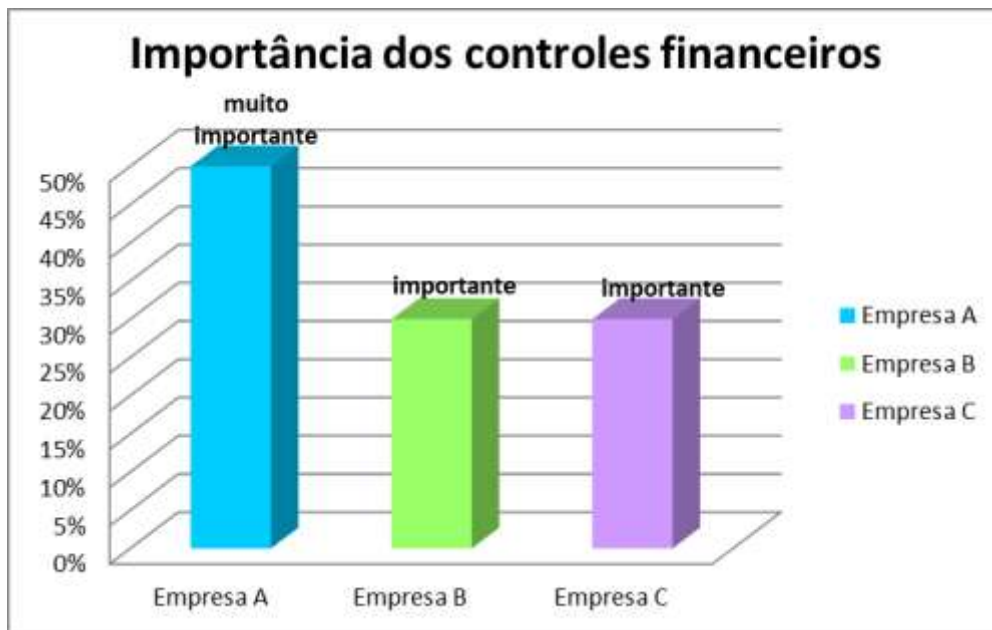
ferramentas utilizadas com finalidade de avaliação do desempenho, pode fornecer ao gestor uma visão ampla de intermediação comparativa de eventos entre períodos, o que, de acordo com Coutinho et al (2008) também auxilia na compreensão dos esforços de venda dando sustentabilidade à gestão da empresa sob o âmbito financeiro.

As demais empresas citaram fazer uso do controle interno, através do sistema de tecnologia da informação para avaliar o seu desempenho. Diante de todo esboço traçado neste estudo, pode-se perceber que o SIG é um elemento que tem alcançado espaço considerável na gestão das empresas, e no âmbito financeiro, não tem sido diferente, pois o mesmo representa a possibilidade de geração de relatórios que são extremamente importantes em diversos momentos. Toda informação tem valia para uma empresa, podendo representar elemento crucial em momentos decisivos, no processo de avaliação do desempenho de uma empresa essa realidade não é diferente, principalmente considerando a realidade de que o SIG enquanto ferramenta auxiliar na organização de informações gerenciais, abrange em seu conteúdo todas as informações financeiras consideradas relevantes para que uma empresa possa visualizar sua real situação, com ressaltam Loudon & Loudon (2007) ao afirmar que o SIG fornece relatórios voltados para avaliação do desempenho corrente da empresa, proporcionando assim que os gestores possam monitorar e controlar a empresa, prevendo inclusive o seu desempenho futuro. Percebe-se assim, que as empresas B e C atuam nesse contexto de acordo com o que prediz os autores supramencionados.

Em se tratando do questionário complementar, o qual se encontra no apêndice deste trabalho, foram levados às empresas no dia 11 de junho, os pesquisadores visitaram uma a uma e aguardaram pelos mesmos. É importante ressaltar que este questionário é composto de cinco questões também fechadas, porém contextualizadas de acordo as respostas obtidas no primeiro questionário. Utilizou-se como estratégia a determinação de peso para cada resposta contida no mesmo da seguinte forma: pouco importante (20%); importante (30%) e muito importante (50%). Têm-se ainda questões que envolvem as respostas: não concordo (20%); Concordo parcialmente (30%) e concordo totalmente (50%) e as questões que envolvem as respostas: razoável (10%); bom (20%); muito bom (30%) e ótimo (40%). Estas questões foram tratadas graficamente considerando a porcentagem atribuída para cada resposta dada pelas empresas.

Na primeira questão, o contexto foi traçado a partir das ferramentas de controle financeiro enquanto elemento importante para acumulação de informações capazes de

demonstrar a situação da empresa. No gráfico 1 abaixo é possível observar o resultado obtido:



**Gráfico 1: importância dos controles financeiros**

Fonte: Questionário complementar, 2014

Diante da contextualização apresentada na questão e, levando em consideração que as empresas fazem uso das ferramentas financeiras, as respostas obtidas comprovam que, para a empresa A os controles financeiros representam relevância máxima dentro da escala estabelecida, que é de 50%, já em relação as empresas B e C, essas ferramentas são consideradas importante, que na escala tem peso de 30%. Pode-se perceber que, mesmo existindo uma pequena diferença dentro do grau das respostas, os controles financeiros são sim relevantes e representam uma ferramenta que deve estar alinhada aos objetivos da empresa, uma vez que podem ser considerados como base avaliativa de riscos, como ressalta Cruz (2010). Desta forma, compreende-se que os controles financeiros devem permitir ao gestor que esteja sempre à frente dos problemas relacionados às finanças da empresa, pois, com estes em mãos, torna-se possível acionar medidas corretivas em tempo hábil.

A abordagem contextual da segunda questão enfatizou o fluxo de caixa enquanto elemento auxiliar no controle do capital disponível que a empresa possui, assim, buscou-se conhecer a sua relevância voltada para esse processo. O gráfico 2 abaixo, demonstra os resultados obtidos.



**Gráfico 2: Relevância da utilização do fluxo de caixa**

Fonte: questionário complementar, 2014

Para as empresas B e C, o fluxo de caixa é visto como ferramenta de suma importância sendo capaz de subsidiar as decisões de pagamento. Já para a empresa A, o fluxo de caixa tem relevância moderada, representando 30% de peso na escala desenvolvida. Vale ressaltar que no primeiro questionário, as empresas disseram utilizá-lo diariamente, no entanto, diante das respostas obtidas no segundo momento, acredita-se que para a empresa A, o fluxo de caixa não assume especificamente a função de controlar o capital com vias ao direcionamento do pagamento de contas efetivamente. Nesse contexto, faz-se uma ressalva as considerações de Sanvincente (2008) ao primar pela utilização do fluxo de caixa como elemento capaz de permitir a visualização do saldo de caixa coberto pelo período orçamentário, possibilitando ao gestor identificar falta de capital.

O gráfico 3 apresentado abaixo, representa as respostas obtidas a partir da contextualização da terceira questão a qual buscou evidenciar a importância dos relatórios contábeis voltados para geração de informações financeiras provenientes do Balanço Patrimonial e da Demonstração do resultado do Exercício destinadas a auxiliar no processo decisório.

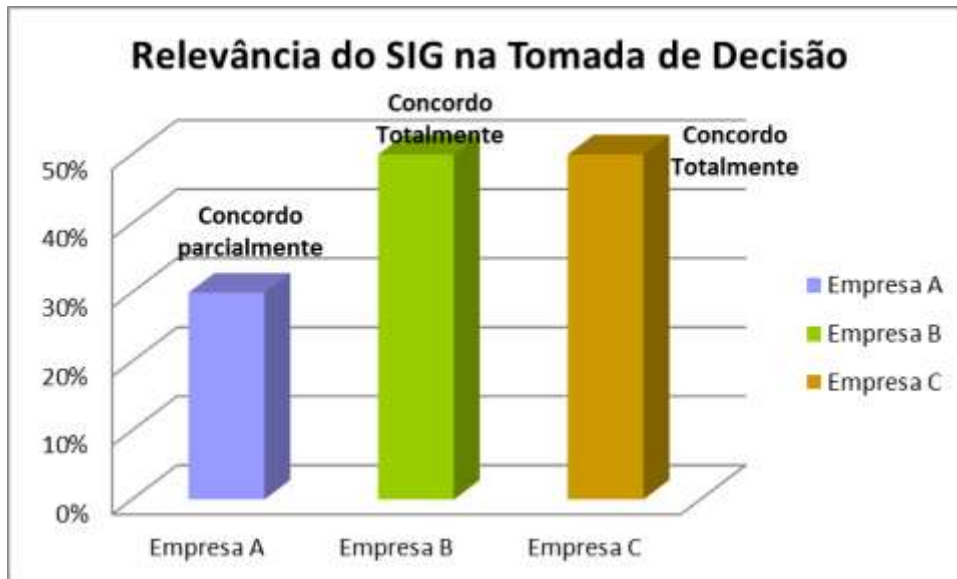


**Gráfico 3: Importância do BP e do DRE**

Fonte: Questionário complementar, 2014.

Observando o gráfico acima, para as empresas A e C os relatórios contábeis são muito importantes, representando portanto 50% do peso atribuído na escala, ao passo que para a empresa B eles possuem caráter importante. Diante das respostas obtidas, pode-se perceber que as empresas A e C consideram esses relatórios no momento em que tomam decisões, já para a empresa B esses relatórios não são tão importantes assim para esse processo. Nesse contexto, é importante ressaltar as contribuições de Hoji (2009) ao referir a essas ferramentas como elementares não só em termos de geração de informações voltadas para o controle de capital da empresa, como também para impulsionar as tomadas de decisões do ponto de vista financeiro, e neste contexto, Crepaldi (2010) corrobora ao dizer que os relatórios contábeis contribuem com o aperfeiçoamento para a interpretação do ambiente empresarial, sendo imparcial que os gestores reconheçam que as informações só são relevantes se estes conseguirem identificar oportunidades e ameaças.

A questão seguinte, representada pelo gráfico 4 abaixo, buscou evidenciar os sistemas de Informações Gerenciais como ferramenta de grande valia no processamento de dados em informações para a tomada de decisão. Os respondentes, marcaram a questão que representa o seu parecer sobre esse fator, dizendo se concordam ou não com esse fato.



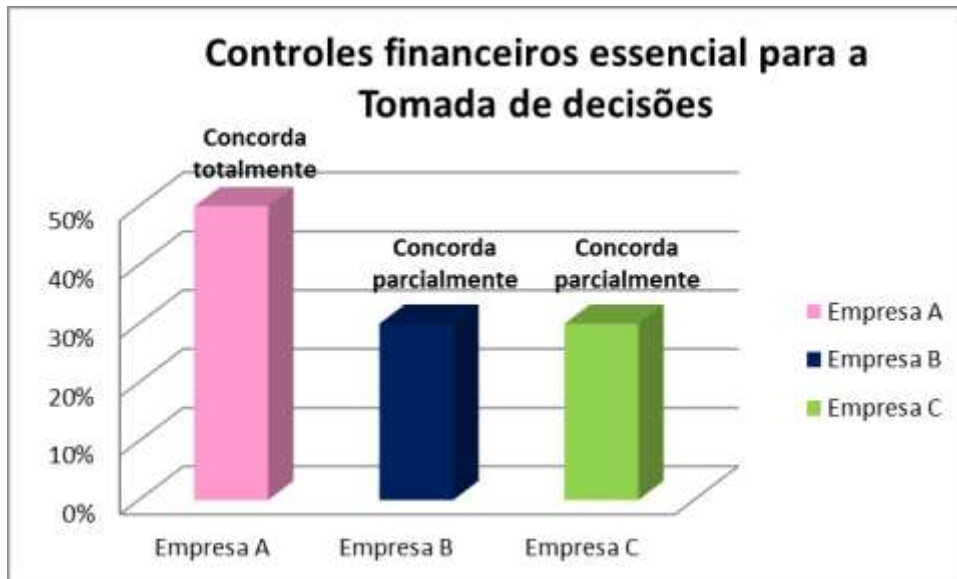
**Gráfico 4: Relevância do SIG na Tomada de Decisão**

Fonte: Questionário complementar, 2014.

Como é possível perceber, a empresa A diz concordar parcialmente com a afirmativa exposta, o que leva à percepção de que para essa empresa, a tomada de decisão não considera o SIG como elemento crucial, ao passo que as empresas B e C acreditam na eficácia dessa ferramenta, uma vez que, no questionário anterior essas disseram utilizarem veementemente desse elemento no processo decisório.

Nesse sentido, vale ressaltar que o processo de geração de informações nas empresas são determinados através de sistemas eficientes e o SIG possuem diversos elementos para isso. Cruz (2010) defende essa questão ao ressaltar que o SIG possui meios necessários à operação do processo decisório em qualquer organização por meio do tratamento dos dados.

A quinta questão, apresentada no gráfico 5 abaixo tratou de envolver o comportamento assumido pelas empresas frente ao processo decisório sob o ponto de vista das situações diárias as quais podem representar impactos positivos ou negativos, mais que devem estar salvaguardadas pelos controles financeiros.



**Gráfico 5: Controles financeiros essencial para a tomada de decisões**

Fonte: Questionário complementar, 2014

O gráfico formulado demonstra que as empresas B e C acreditam de forma considerável na utilização dos controles financeiros para a tomada de decisão, sob a perspectiva comportamental da empresa e, em perspectivas de atitudes positivas ou negativas. Já para a empresa A, a afirmação apresentada é válida e demonstra que o gestor acredita no potencial das mesmas.

Como abordado no contexto desse trabalho, os controles financeiros exercem função crucial para subsidiar as tomadas de decisões empresarias. Já não cabe mais às empresas fugir desta realidade, uma vez que o processo decisório envolvem, de acordo com Cavalcanti (2001) etapas onde deve-se criar, avaliar, examinar todas as possibilidades existentes, primando pelo reconhecimento do tipo de decisão a ser tomada, para somente depois implementar a melhor decisão. É importante ressaltar ainda que o gestor precisa estar atento não somente ao ambiente em si, mais também nas informações e, principalmente na possibilidade de desenvolver alternativas que possam delinear o melhor caminho a seguir para concretizar o processo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desse trabalho esteve voltado para avaliação dos controles financeiros utilizados pelas empresas atuantes no segmento de distribuição de bebidas da cidade de Guanambi-Bahia, no sentido de conhecer quais são os controles financeiros que auxiliam essas empresas no processo decisório. Frente aos resultados obtidos, pode-se inferir que as empresas investigadas utilizam-se basicamente dos mesmos controles financeiros para essa finalidade.

O seu desenvolvimento pode ser visto como elemento de grande valia, mesmo diante dos problemas que encontramos no decorrer do trabalho, problemas relacionados principalmente a concepção da pesquisa de campo, podemos observar que os resultados alcançados são satisfatórios, não somente por serem fruto de uma longa e perseverante caminhada, mais por representar elemento considerável em termos de demonstrar as atribuições dadas pelas empresas às ferramentas de controle financeiro, como para um dos pesquisadores que, enquanto empreendedor atuante na área, muito absorveu em termos de conhecimento e do desenvolvimento de uma nova visão empresarial. É imperativo ressaltar que através das dificuldades surgem também as soluções que nos dão suporte para alcançar os objetivos, e dessa forma podemos dizer também que este trabalho representa uma bagagem inovadora o qual foi capaz de nos demonstra que o dia a dia de uma empresa precisa estar amparado pela manutenção dos seus controles gerenciais através das ferramentas financeiras para que não se perca diante das dificuldades.

Em se tratando dos resultados obtidos, pode-se inferir que as empresas entrevistadas precisam avaliar melhor as possibilidades de explorar com mais afinco as ferramentas de controle financeiro no intuito de colaborar com o processo decisório. Pode-se inferir ainda que a empresa A é a empresa que mais utiliza de elementos diferenciados em determinados momentos dentro da sua atuação, acredita-se que esse fator ocorra devido esta ser uma empresa de capital aberto, onde os processos são bem mais complexos de serem estruturados e até mesmo mensurados, pois envolvem diversos fatores.

No âmbito geral desse estudo, acredita-se que, o que faz a diferença no momento em que essas empresas tomam decisões é de fato o comportamento do mercado, pois as informações financeiras geradas ao que parecem, são bem parecidas dentro desse

segmento, isso em termos numéricos, os quais, não tivemos acesso devido às restrições impostas pelas próprias empresas.

Dessa forma acredita-se que os objetivos traçados nesse estudo foram alcançados e os resultados da pesquisa foram de grande valia para os pesquisadores, uma vez que foi possível sentir como o mercado de distribuição de bebidas atua em termos de utilização dos seus controles, assim os objetivos propostos foram alcançados representando grande satisfação para os pesquisadores diante do trabalho desenvolvido.

Frente a todo exposto, esse estudo pode ser classificado como um elemento de suma importância diante da temática explorada, pois abre espaço para novas inquietações que venham a surgir, permitindo assim que novos estudos sejam desenvolvidos a partir das considerações aqui apresentadas, uma vez que a discussão proposta abre espaço para que outros acadêmicos possam buscar compor novas informações referentes a utilização dos controles financeiros voltados para a tomada de decisão.

Vale ressaltar, no entanto que esse estudo tratou de apresentar relevâncias relacionadas às empresas representantes que se instalaram no comércio do município, portanto, não se pode avaliar as empresas atuantes no ramo de distribuição que pertencem ao município, considerando os resultados obtidos, isso porque as empresas investigadas seguem padrões pré-estabelecidos pelas suas matrizes. Dentro desse parâmetro, pode-se ressaltar ainda que este estudo servirá de base para empreendedores que desejem compreender a eficácia do uso dos controles financeiros direcionados à tomada de decisões.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2005.

CAVALCANTI, M. **Gestão Estratégica de Negócios**: Evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Makron Books, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. – 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais**: Tecnologias da informação e a empresa do século XXI – 3 ed, 6 reimp, São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Reinã N. Ribeiro. **A percepção e utilização do fluxo de caixa pelas micro e pequenas empresas de Januária-MG**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais. V 6, n 2, p. 07-16, jul/dez. 2009 Disponível em: <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/90/59>  
Acesso em: 08 de Maio de 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da Administração Financeira**. 10 ed. São Paulo: Bookman, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**: Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAUDON, Kenneth C. LAUDON, Jane P.- **Sistemas de informações gerenciais**/Tradução Thelma Guimarães; revisão técnica Belmiro N. João. – 7. Ed. - São Paulo: Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, D. P. Rebouças. **Organização, Sistemas e métodos**: Uma abordagem Gerencial Ed. Atlas – São Paulo, 2005.

ROSS, S.A. Westerfield, R. W., Jaffe, F.J. **Administração Financeira**, São Paulo: Atlas, 2007.

SANVICENTE. Antônio Zonatto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_; SANTOS. Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. 2. Ed. – reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

## APÊNDICES



Controle de contas a pagar										
Controle de contas a receber										
Controle de estoques										
Controle de custos										
Controle de vendas										
Controle de despesas										
Controle de investimentos										
Outros. Quais?										

### 2.3 Qual a periodicidade de elaboração do fluxo de caixa da sua empresa

- ( ) não existe esse controle                      ( ) diariamente  
 ( ) semanalmente                                      ( ) mensalmente  
 ( ) trimestralmente                                    ( ) anualmente

### 2.4 Como é definido o preço de venda dos seus produtos?

- ( ) de acordo com a concorrência              ( ) aleatoriamente  
 ( ) margem de lucro sobre o custo do produto      ( ) outras formas. Quais?
- 

## 3. GESTÃO DE TOMADA DE DECISÃO

### 3.1 Quais desses controles de gestão para tomada de decisão a empresa utiliza?

- ( ) controle orçamentário                      ( ) orçamento de investimento  
 ( ) orçamento financeiro                      ( ) controle de sistema de informação gerencial  
 ( ) não existem esses controles      ( ) outros. Quais? \_\_\_\_\_

### 3.2 Quais os recursos que você utiliza com maior frequência para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios da sua empresa? Utilize a seguinte classificação:

(1) – muito utilizado; (2) – pouco utilizado; (3) – nunca utilizado

- ( ) Banco de dados da empresa                      ( ) intuição  
 ( ) sistema de informação gerencial              ( ) Pesquisa de mercado  
 ( ) Ações dos concorrentes                              ( ) Planilhas estatísticas

- relatórios informatizados                       ideias e influencias de clientes  
 relatórios produzidos manualmente         outros. Quais? \_\_\_\_\_

**3.3 A empresa acompanha a evolução do numero de clientes e das vendas nos últimos doze meses?**

- não                                               sim                                               razoável

**3.4 A empresa utiliza-se de controle de custos e despesas no gerenciamento do caixa, visando a ocorrência de fatos como concentração de pagamentos e despesas elevadas?**

- não                                               sim                                               razoável

**3.5 Das ferramentas apresentadas neste questionário, para quais fins a sua empresa as utilizam? Justifique**

- fiscalização                                       ambos  
 tomada de decisão                               não utiliza

---



---



---

**4. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

**4.1 Quais desses controles de gestão do desempenho a sua empresa utiliza?**

- controle interno e de sistema de tecnologia de informação  
 auditoria interna: eficácia e eficiência operacional  
 auditoria independente: balanços e DRE  
 outros. Quais? \_\_\_\_\_

## QUESTIONÁRIO COMPLEMENTAR

1. Os instrumentos de controle financeiros podem ser vistos como elementares para uma empresa, uma vez que levam os gestores a reunir informações necessárias para análise situacional da mesma. Nesse contexto, qual a importância desses controles para a sua empresa?

Pouco importante                       Importante                       Muito importante

2. O fluxo de caixa é uma ferramenta que auxilia o gestor no controle do capital disponível, representando a situação financeira da empresa principalmente no momento de saldar dívidas. Dentro da sua empresa qual a relevância da utilização do fluxo de caixa?

Razoável                       Bom                       Muito bom                       Ótimo

3. As informações contábeis auxiliam o gestor em aspectos ligados às finanças da empresa fornecendo subsídio para tomada de decisões através da geração de relatórios contábeis como o Balanço patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício. Qual o grau de importância que você atribui a estes relatórios dentro do processo de tomada de decisão?

Pouco importante                       Importante                       Muito importante

4. As informações representam importante artifício auxiliar na tomada de decisões empresariais e precisam ser processadas de forma a proporcionar relatórios confiáveis. Neste sentido, os Sistemas de Informações Gerenciais possuem papel relevante na transformação de dados em informações.

não concordo                       concordo parcialmente                       concordo totalmente

5. O processo decisório envolve etapas ligadas ao comportamento que a empresa assume diante de determinada situação, implicando em impactos

**que podem ser positivos ou negativos e devem estar amparadas pelas ferramentas de controle financeiro.**

**( ) não concordo      ( ) concordo parcialmente      ( ) concordo totalmente**